

OPINNÄYTETYÖ

Kasper Saari 2012

”Älä tule tänne höntsäilemään”- Toimintatutkimus normien luonnista jäähokkijoukkueessa



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences
LUC

Liikunta- ja vapaa-aika

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

Liikunnanohjaaja (AMK)

Opinnäytetyö

**"ÄLÄ TULE TÄNNE HÖNTSÄILEMÄÄN" - TOIMINTATUTKIMUS NORMIEN
LUONNISTA JÄÄKIEKKOJOUKKUEESSA**

Kasper Saari

2012

Toimeksiantaja Rovaniemen ammattikorkeakoulu

Ohjaaja Jouko Lukkarila

Hyväksytty _____ 2012 _____

Tekijä	Kasper Saari	Vuosi	2012
Toimeksiantaja	Rovaniemen ammattikorkeakoulu		
Työn nimi	"Älä tule tänne höntsäilemään" - Toimintatutkimus normien luonnista jääkiekkojoukkueessa		
Sivu- ja liitemäärä	60+12		

Opinnäytetyöni tavoitteena on tarkastella normien merkitystä urheilujoukkueessa ja kuvata valitsemieni normien kehittämistä toteuttamani valmennusintervention avulla. Normit ovat tärkeä osa sosiaalipsykologiaa ja niiden tietoisella kehittämisellä voidaan vaikuttaa ryhmäilmiöihin urheilussa. Normeja syntyy kaikessa ryhmätoiminnassa, joten niihin pitää kiinnittää huomiota.

Opinnäytetyöni on laadullinen tapaustutkimus ja se on toteutettu toimintatutkimuksena. Työssäni teoriaosuus ja valmennusinterventio käyvät vuoropuhelua, jotta toteutettu valmennusinterventio tulee näkyväksi lukijalle. Toteuttamallani valmennusinterventiolla pyrittiin vaikuttamaan tietoisesti normien kehittymiseen joukkueessa. Tutkimuksen kohderyhmä oli lappilainen poikien juniorijääkiekkojoukkue, johon kuului 25 pelaajaa. Joukkueen pelaajien ikäjakauma oli 13 – 16 vuotta. Olin tutkimuksessa kaksoisroolissa, tutkijana ja valmentajana. Olin toiminut tässä joukkueessa vastuvalmentajana jo kaksi vuotta. Minulla oli siis selkeä valtarooli tutkimuskohteena olevassa joukkueessa.

Intervention vaikutusta normeihin tutkittiin kahdella eri mittarilla. Normikysely oli määrällinen mittari, jolla kartoitettiin normien kehittymistä. Normikysely tehtiin kolme kertaa tutkimusjakson aikana. Kyselyssä huomioitiin keskiarvot (ka) ja merkitsevyys (p-arvo). Normikyselyn lisäksi pidin tutkimuspäiväkirjaa, joka toimi laadullisena aineistona tutkimuksessani. Tutkimuspäiväkirjan aineistolla pyrin työssäni tukemaan tutkimustulosten tulkintaa, tulkinnan luotettavuutta, sekä tuomaan tutkimusta näkyväksi raporttiin.

Kaikissa normikyselyn kysymyksissä tapahtui keskiarvojen muutoksia. Kuitenkin muutokset olivat vähäisiä. SPSS- ohjelmalla tehtiin Independent T-testi, jonka mukaan merkittävyyttä ei saatu yhdessäkään kysymyksessä. Normikyselyn keskiarvojen muutokset kuitenkin ohjasivat minun toimintaani valmentajana ja tutkijana.

Avainsanat: sosiaalipsykologia, normit, koheesio, tehtävä-suuntautunut motivaatioilmasto, valta

Author Kasper Saarienen **Year** 2012

Comissioned by Rovaniemi University of Applied Sciences

Subject of thesis "Don't come here to slack off" - Activity Analysis On
Creating Norms in An Ice Hockey Team

Number of pages
60+12

The aim of this thesis was to create an exhaustive theory about norms. The aim was also to present a practical example on how to create norms. Norms are an important part of social psychology science and norms have a great impact on group psychology. Norms come into existence in all group environments, so coaches must pay attention to norms.

This thesis is a qualitative study and more specifically an activity analysis. There is a dialogue between the theory and the experiences about coaching interventions through out the study. The aim of the implemented coaching intervention was to create norms for the team as effectively and systematically as possible. The informant group consisted of a boy's ice hockey team in Lapland with 25 players. The age distribution in the team was 13 – 16 years. I had a dual role in the research. I had an authority role as the head coach (since 2009) and also the role of a researcher.

There were two different indicators used in the thesis. A norm questionnaire was used as the quantitative indicator. The players answered this questionnaire three times. As the researcher I investigate average values and the significance (p-value) from the questionnaires. Besides this questionnaire I wrote a research diary which was also a qualitative indicator. These indicators backed up the research result, gave more reliability and visibility to research.

There were changes in all average values questions in the norm questionnaire. However, mostly the changes were small. I conducted an Independent T-test with the SPSS-program and as a result there was not significance (p-value) in any of the questions. However, the changes in the norm questionnaire guided my actions as a researcher and a coach.

Key words social psychology, norm, cohesion, task motivational
climate, authority

SISÄLLYS

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO	1
1 JOHDANTO	2
2 LÄHTÖKOHDAT TUTKIMUKSELLENI	4
2.1 KAKSOISROOLISSA TUTKIJANA JA VALMENTAJANA	4
2.2 KOHDERYHMÄN KUVAUS.....	7
2.3 TUTKIMUSSUUNNITELMA JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	7
2.4 TUTKIMUSMETODIN VALINTA	8
2.5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU	10
2.5.1 Sosiometria	10
2.5.2 Normikysely.....	11
2.5.3 Tutkimuspäiväkirja	12
2.6 TUTKIMUKSEN KULKU	13
3 KAUSI JÄÄKIEKKOA JA NORMIEN MUODOSTAMISTA.....	15
3.1 NORMIT TUTKIMUSKOhteena	15
3.1.1 Normien tutkimuksen historia.....	17
3.1.2 Normijärjestelmä	19
3.1.3 Valitut normit ja niiden muodostaminen	20
3.2 KAIKKI NORMIN TAAKSE – LÄHTÖKOHTIA TUTKIMUSJAKSOLLE.....	23
3.3 SEMINAARIN ANTIA – KESKITTYMINEN PÄIVITTÄISEEN TEKEMISEEN.....	24
3.4 TULOS VAI ULOS? – KOHTI TEHTÄVÄSUUNTAUTUNUTTA MOTIVAATIOILMASTOA	27
3.5 RYHMÄPAINENORMIEN TUkena.....	31
3.5.1 Ryhmä tekee kaltaisekseen	31
3.5.2 Esimerkin voimaa – ryhmän johtajien vaikutus normeihin	33
3.6 JOUKKUE OLEMME ME? – TAKAPAKKIA KIINTEYDESSÄ	37
4 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET	42
4.1 AINEISTON ANALYYSI.....	42
4.2 NORMIKYSELYN TULOKSET	43
4.2.1 Alkumittaus.....	43
4.3.2 Välimittaus.....	44
4.3.3 Loppumittaus.....	45
5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	48
6 POHDINTA	50
LÄHTEET	57
LIITTEET	61

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Taulukko 1. Alkukyselyn tulokset	43
Taulukko 2. Välikyselyn tulokset	44
Taulukko 3. Alku- ja välikyselyn keskiarvon muutokset	45
Taulukko 4. Loppukyselyn tulokset	46
Taulukko 5. Keskiarvojen vertailu kaikkien kyselyiden välillä	47
Kuvio 1. Tutkimussuunnitelma	8
Kuvio 2. Tutkimuksen kulku	13
Kuvio 3. Toimintatutkimuksen sykli	14
Kuvio 4. Opinnäytetyöprosessi	14
Kuvio 5. Normin muodostuminen (sisäistyminen) yksilölle	16
Kuvio 6. Normien muodostaminen joukkueelle tutkimuksessani	22
Kuvio 7. Pakottamaton normi	24
Kuvio 8. Normien päivittäinen kehittäminen	26
Kuvio 9. Target- malli tutkimuksessani (mukailtu Nikander 2007, 29)	30
Kuvio 10. Normikyselyn tulokset (normin valvonta)	32
Kuvio 11. Sosiometrinen valtamittari tutkimuksessa	34
Kuvio 12. Normin hyväksyminen	35
Kuvio 13. Kiinteyden tulokset tutkimuksessa	38
Kuvio 14. Kiintey- ja vuorovaikutusharjoitukset	41
Kuvio 15. Sosiometrian tulokset	52

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa urheilujoukkueen ryhmätoimintaa. Tavoitteena on löytää keinoja luoda tietoisesti normeja, ja arvioida normien mahdollinen muodostuminen tutkimusjakson aikana. Valmennus interventiossani halusin kiinnittää huomiota normien kehittämiseen. Normit valitsin erityishuomion kohteeksi, sillä ryhmän toimintaa ohjaavat normit ovat tehokas keino parantaa joukkueen suorituskykyä. Tämän tajusin lukiessani Rovion, Salmen ja Lintusen (2009) kirjaa kesällä 2011. Toisaalta olen ollut lähes koko ikäni mukana joukkue toiminnassa, ja ryhmän toimivuudella on kokemukseni mukaan todella suuri merkitys, ja mielestäni kaikkien ihmisten toimintaa ohjaavat heidän uskomuksensa sekä yleiset käytösmallit. Eikö siis juuri normeja kehittämällä pysty ohjaamaan ryhmän toimintaa täydellisesti? Kokemukseni mukaan ryhmän normeihin ei puututa, vaan niiden annetaan muodostua ryhmälle pelkästään ryhmän jäsenten mukana. Näissä tapauksissa normit saattavat monesti olla ryhmän toimintaa haittaavia. Esimerkiksi minun pelaajauralla joukkueeseeni muodostui pelaajan kehittymistä estävä normi, jonka mukaan huolellinen loppuverryttely oli naurettavaa. Valmentajat saattavat määrittää normeja kirjoittamalla sääntöjä, ja vaatimalla yksilöitä noudattamaan niitä. Näissä tapauksissa minun kokemusten mukaan yksilöiden arvomaailma saattaa ilman auktoriteetin valvontaa olla aivan toisenlainen. Näihin arkimaailman ongelmiin lähdin etsimään ratkaisuja tässä tutkimuksessa.

Valitsin tutkimuksessa kehitettäväksi kaksi normia. Normien valitsemisen koin todella tärkeäksi, sillä normit toimivat mielestäni vain ryhmävalmentamisen työkaluna, ja niillä voidaan kehittää tiettyä arvomaailmaa. Normit valitsin ryhmävalmentamisen teorian ja oman valmennusfilosofiani avulla. Eli kehitettävät normit heijastavat minulle tärkeää arvomaailmaa sekä ne sisältävät ryhmäilmiöiden keskeisiä osa-alueita. Valitut normit ovat seuraavat:

1. Teen kaikki harjoitukset parhaalla mahdollisella tavalla, koska silloin MINÄ kehityn.

2. Kunnioitan muita joukkueen jäseniä ja joukkueen YHTEISIÄ tavoitteita

Normien kautta nousee opinnäytetyössä tärkeäksi moni ryhmäilmiö. Keskeiseksi asiaksi nousee varsinkin tehtäväsuuntautunut motivaatioilmasto ja siihen liittyvä Target-malli (Nikander 2007, 29; Treasure – Roberts 1995, 480–485). Target-mallin tärkeyden huomasin valmentajana kunnolla vasta pelien lopputulosten heilahdellessa sekä tajutessani olevani valmentajana vahvasti tulorientoitunut. Toisen normin kohdalla tärkeäksi nousee koheesio eli kiinteys. Tämän normin kehittymisen kannalta kulminaatiopiste oli tutkimuksen puoliväli, jolloin huomasin normikyselystä kunnioituksen joukkueetoveriin ja joukkueen tavoitteisiin vähentyneen.

Normien muodostamisen varmistamiseksi pyrin jatkuvasti ohjaamaan pelaajia avoimeen vuorovaikutukseen, jolloin ryhmäpaine varmistaisi normien noudattamisen. Ryhmäpaineen kasvaessa tuli selkeäksi ongelmaksi pelaajien rajoittunut vuorovaikutustaito, jonka uskon vaikuttaneen myös kunnioituksen laskuun. Tutkimuksen alussa suunnittelin paljon yksittäisiä erillisiä harjoituksia normien muodostamiseksi, mutta tutkimuksen edetessä varsinkin päivittäinen toiminta nousi kokemukseni mukaan keskeiseksi. Koenkin normien päivittäisen kehittämissuunnitelman tämän opinnäytetyön tärkeimmäksi opiksi itselleni.

Opinnäytetyöni on kuvaus joukkuevalmennuksen haasteista. Kilpailukauden aikana koin valmentajana monta onnistumisen sekä pettymyksen tunnetta. Kausi oli tuloksellisesti onnistunut ja uskon tähän vaikuttaneen myös normien luominen joukkueelle. Opinnäytetyö prosessin aikana opin itsestäni valmentajana, opiskelijana, kirjoittajana ja tutkijana todella paljon. Normien kehityssuunnitelmaa ei sellaisenaan voi siirtää toiseen valmennusprosessiin, mutta varmasti sen aikana nousseista kokemuksista sekä valmennusteoista voi jokainen valmentaja oppia jotain arvokasta.

2 LÄHTÖKOHDAT TUTKIMUKSELLENI

2.1 Kaksoisroolissa tutkijana ja valmentajana

Perinteinen tutkijan rooli on edellyttänyt objektiivisuutta, jolloin tutkijan oma näkemys ei vaikuta tutkimustuloksiin. Tutkijan mahdollisuutta olla täysin objektiivinen voidaan kuitenkin aina kyseenalaistaa, ja varsinkin sosiaalisten tieteiden tutkimuksessa tutkijan on todella vaikea olla objektiivinen. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on hyvin erilainen, sillä tutkija nähdään osallistuvana, interventioita aiheuttavana ja subjektiivisena prosessin käynnistäjänä. (Heikkinen–Rovio–Syrjälä 2006, 27–36.) Toisaalta myös käytettävä teoriatieto on aina subjektiivista, sillä se perustuu aina tutkijan valintoihin ja ymmärrykseen (Tuomi–Sarajärvi 2002, 19).

Tutkijan subjektiivinen luonne tuo oman haasteensa tutkijan työhön, ja jatkuvasti on analysoitava ja pohdittava, kuinka tutkijan rooli vaikuttaa tutkittavaan ryhmään (Kuula 1999, 119). Toinen suuri haaste on oman valta-aseman ja sen vaikutuksen pohtiminen. Tutkijan valta-asemassa ja roolissa on erotettavissa neljä eri tutkijasukupolvea. Ensimmäisessä sukupolvessa tutkija toimii selkeänä tieteellisenä asiantuntijana ja toimintaa määrittelevänä tutkijana. Toisessa tutkijasukupolvessa tutkijan rooli on konsultoivampi, sillä tutkija antaa ohjeita ja neuvoja siitä, kuinka ryhmää voisi kehittää. Kolmannen tutkijasukupolven ei kerro oikeita vastauksia vaan ohjailee tutkittavia oivaltamaan itse asioita. Neljännessä tutkijasukupolvessa tutkija on ryhmän täysin demokraattinen jäsen ja lähinnä organisoii tutkittaville mahdollisuuksia keskustella asioista. (Kuula 1999, 116–117.)

Toimintatutkimukseen tutustuessani mielessäni kirkastui ajatus siitä, että minun on tarkasti määriteltävä oma positioni ryhmässä ja sitä kautta sen vaikutus tutkimukseen. Sen perusteella minun oli myös pohdittava, pidättäydynkö jo aikaisemmin minulla olleessa positiossa, eli vastuuvallmentajana, vai pyrinkö olemaan enemmän ryhmän demokraattinen jäsen.

Se, mitä valmentaja tekee harjoituksissa ja miten hän sen tekee, heijastaa valmentajan arvomaailmaa ja periaatteita. Sen takia valmentajan tulee kirjoittaa ne valmennusfilosofiaan. Valmentajan on helpompi ymmärtää omia ratkaisujaan ja luottaa niihin myös vaikeissa paikoissa, kun hän on tietoinen omasta valmennusfilosofiastaan. (Cassidy–Jones–Potrac 2009, 55, 57.) Kaikki valmennus alkaa aina valmentajan ihmiskäsityksestä, sillä valmennussuhdetta ei voi aloittaa tyhjästä eikä valmentaja luo urheilevaa ihmistä. Ihminen on jo olemassa, ja valmentajalla on lähtökohdat hänen valmentamiseensa oman ihmiskäsityksensä pohjalta. (Puhakainen 1995, 19.) Aloitin valmennusfilosofiani pohtimalla ihmiskäsitystäni ja kirjoittamalla sen auki.

Ihmiskäsitykseni on tavallaan holistinen. Holistisessa maailmankuvassa ihminen jaetaan kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat tajunnallinen, kehollinen ja situationaalinen. Ihmiskäsitykseni mukaan urheilijaa valmennettaessa on otettava kaikki osa-alueet huomioon, sillä ihmisen oppimiseen liittyy aina tunnetila, ja ihminen saattaa tulla oppimistilanteeseen eri lähtökohdista. Tämän takia minun tulee hallita myös oppimistilanteen tunnetiloja ja ilmapiiriä, enkä voi olettaa voivani suunnitella vain harjoituksen fyysiset suoritukset. Minun tulee ottaa huomioon, minkälainen ilmapiiri oppimiselle harjoituksessani on ja kuinka myös urheilijan tajunnallisuutta tuetaan harjoituksessani. Tajunnallisuus pitää kaikessa toiminnassa ottaa huomioon, ja urheilija pitää haastaa yhdistelemään oppimaansa sekä oppimaan uutta. (Puhakainen 1995, 19–32.)

Minun persoonani vaikuttaa vahvasti siihen, millainen olen valmentajana. Persoonani kuuluu arvoni, uskomukseni ja periaatteeni. Minulla on vahvasti auktoriteettia kunnioittava arvomaailma. Vaikkakin mielestäni on tärkeää uskoa ja kunnioittaa auktoriteetteja, uskon, että vahvimman auktoriteetin saa toista ihmistä kunnioittavalla, kuuntelevalla sekä arvostavalla vuorovaikutuksella. Koska haluan myös minulla valmentajana olevan korkea auktoriteetti, olen tiukka siitä, noudatetaanko ja kuunnellaanko ohjeita ja annetaanko harjoituksissa ja peleissä paras mahdollinen panos. Ne kertovat mielestäni valmentajan auktoriteetista ryhmää kohtaan. Mielestäni

auktoriteetin saa varsinkin, jos pelaajat kunnioittavat valmentajaa ja valmentaja pelaajia. Tällöin pelaaja helpommin noudattaa valmentajan ohjeita myös ilman valvontaa.

Olen aina nauttinut suuresti ryhmässä toimimisesta. Ryhmässä toimiessa yksilön on annettava kaikkensa ryhmän toiminnan eteen ja ryhmän kehittämiseksi. Tämän lisäksi ryhmään on sitouduttava vahvasti, ja sitoutumista mitataan varsinkin ryhmän heikkoina hetkinä.

Valmentajana vaadin itseltäni ja urheilijoilta todella paljon, sillä mielestäni yksilön pitää aina saavuttaa oma maksimaalinen tasonsa, mikä vaatii hyvää keskittymistä harjoiteltaessa sekä kilpailtaessa. Mielestäni suorituksen onnistumisella ei ole niin suurta merkitystä kuin uskalluksella tehdä päätöksiä ja yrittää. Tämän perusteella arvostan myös suuresti kovaa ja systemaattista harjoittelua. Koska mielestäni motivaatio on urheilijan tärkein ominaisuus, tätä arvomaailmaa haluan valmennuksessani painottaa.

Valmennusfilosofiastani huomaa, että normeja ohjasi vahvasti oma arvomaailmani, vaikka normien valinnassa on vahvasti ollut mukana myös teorian tieto. Tätä samaa arvomaailmaa olin viestittänyt joukkueelle valmentajana jo ennen tutkimusta, ja luultavasti pelaajat arvostivat tutkimuksen normeja jo ennen kuin niitä systemaattisesti ruvettiin kehittämään. Tutkimusintervention myötä uutena toimintatapana valmennukseeni tuli mukaan normien systemaattinen kehittäminen.

Havainnointini kannalta koin roolini todella antoisaksi, sillä olin koko ajan mukana ryhmän jokapäiväisessä toiminnassa. Tämä ei ollut myöskään mitenkään uutta, vaan rooli säilyi samanlaisena tutkimusajanjakson aikana. Uskon, että tällöin koe ei vaikuttanut joukkueen toimintaan, vaan tutkittavat jatkoivat normaalia ryhmätoimintaa.

Olin ollut tutkimusryhmäni jäsen kaksi vuotta aloittaessani tutkimusta, ja tutkimuksen lopussa olin ollut ryhmän jäsen jo yli kaksi ja puoli vuotta. Ryhmässä minulla oli selkeä valta-asema, sillä olin tutkimuskohteena olevan

joukkueen vastuvalmentaja. Toimintatutkimuksen luonne on ”opettaja oman työnsä tutkijana” tyylinen (Nikander 2007, 37), sillä tehtäväni oli tutkia ja reflektoida omaa valmennustyötäni. Tutkimus siis kehitti myös minua itseäni valmentajana. Lisäksi koin mahdolliseksi ottaa roolin osallistuvan tutkijana, joka ohjailee oivaltamista. Tämän tyylistä roolia olen yrittänyt kehittää päivittäisessä valmennuksessa tutkimuksen aikana ja tutkimuksen jälkeen.

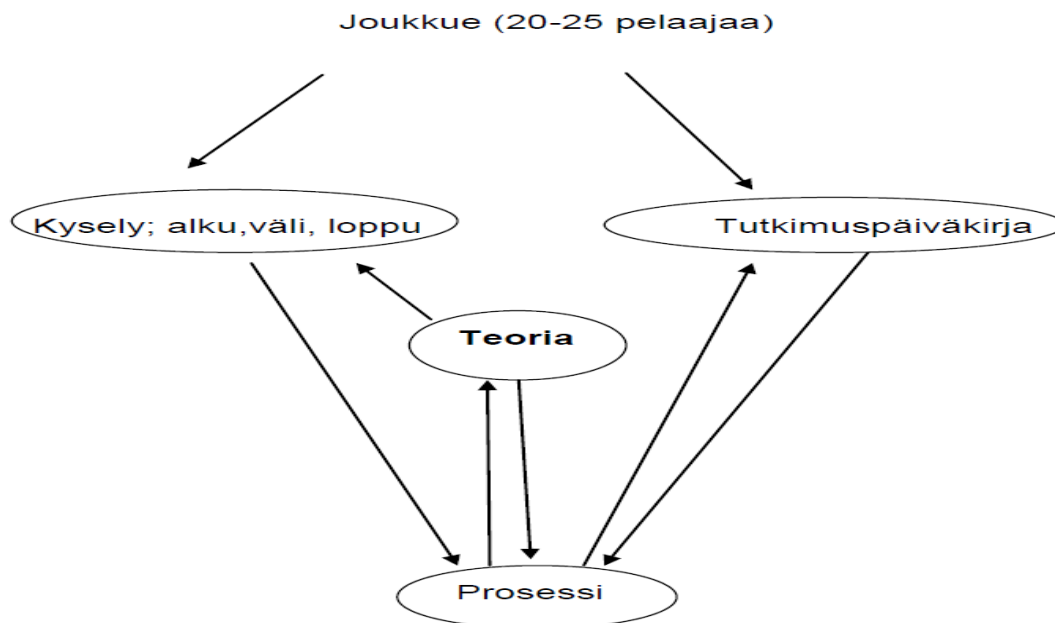
2.2 Kohderyhmän kuvaus

Tutkittavat kuuluivat lappilaiseen jääkiekon juniorijoukkueeseen. Joukkueessa oli kaksi valmentajaa ja 25 pelaajaa. Kohderyhmän jäsenet olivat syntyneet 1996- 1997, joten tutkimuksen aikana he olivat 13 – 16-vuotiaita. Kaikki pelaajat kohderyhmän joukkueessa olivat poikia. Ryhmän koon puolesta kyseessä oli suurryhmä (Rovio–Lintunen–Salmi 2009, 32). Tutkimusryhmän olemassa olo perustui tehtävän suorittamiseen ja sen lisäksi ryhmällä on toiminnan kaksoistavoite (kiinteys- ja tehtävä) (Rovio 2002, 31).

Ryhmä oli ollut yhdessä pitkään tutkimuksen alkaessa ja osa sen pelaajista oli pelannut yhdessä 5- 7- vuotta. Ryhmään oli sen lisäksi tullut viimeisen vuoden aikana muutama uusi pelaaja muualta lapista sekä nuoremista ja vanhemmista ikäluokista. Kuitenkin nämäkin pelaajat olivat joukkueelle tuttuja vuosien varrelta ja siitä johtuen ryhmässä oli melko vakiintuneet roolit, ja varsinaista kuohuntaa niiden johdosta ei tullut missään vaiheessa prosessia. Erikoisuutena tällä kaudella oli, että joukkue pelasi ensimmäistä kautta varsinaista kilpakiekkoa, jossa karsitaan pääsystä viralliselle sarjatasolle. Mielestäni tämä loi kiristyneen kilpailutilanteen ja nosti ulkoista painetta pelaajille ja minulle valmentajana.

2.3 Tutkimussuunnitelma ja tutkimustehtävät

Tutkimussuunnitelman (Kuvio 1) tekeminen oli koko tutkimuksen alku. Kuviossa on minun tutkimusprosessini ja aineiston keruu.



Kuvio 1. Tutkimussuunnitelma

Tutkimustehtäväni tässä laadullisessa toimintatutkimuksessa oli kaksiosainen. Tätä laadullista toimintatutkimusta voisi kuvata myös tapaustutkimuksena, jossa tutkitaan ihmisryhmää sekä toimintaa, ja kohteena on yleensä prosessi (Rovio 2002, 97). Tässä tutkimuksessa koin tutkimuksen edetessä yhä tärkeämmäksi tuotokseksi interventioprosessin, jossa pyrin selvittämään, miten kehitän normeja sekä toiminta-, että teoriatasolla. Tutustuin tarkasti teoriaan ja vein teorian tietoa toimintatasolle päivittäiseen valmennukseen. Kysymys siitä, kuinka kehitän normeja, oli tärkein tutkimustehtäväni. Tätä ongelmaa kuvastaa hypoteesittomuus, mikä on laadullisen tutkimuksen ominaisia piirteitä (Rovio 2002, 97). Tämän lisäksi toiseksi tärkeäksi kysymykseksi nousi tuloksellisesti normien kehittyminen. Tutkimustehtäväni olivat:

1. Miten vahvistan normeja?
2. Kehittyvätkö normit intervention aikana?

2.4 Tutkimusmetodin valinta

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan todellisessa toimintaympäristössä tehtyä interventiota, joka oli tässä tutkimuksessa valmennustoiminta. Toimintatutkimus on yleensä osallistuvaa, tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, ja itseään tarkkailevaa. (Metsämuuronen 2006, 102.) Tutkijana ja

valmentajana osallistuin vahvasti tutkimukseen koko ajan, ja prosessi muokkautui jatkuvasti.

Toimintatutkimus on enimmäkseen laadullista tutkimusta eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kohdalla realabiliteetin edellytykseksi ei nouse niinkään määrä vaan laatu, ja tiedonhankintamenetelmät ovat usein strukturoimattomia, tutkimusaineisto on tekstiä sekä raportointi laadullisessa tutkimuksessa on narratiivisen tekstin muodossa, eikä lukujen ja keskiarvojen. (Rovio 2002, 96–98.) On syytä muistaa, että myös toimintatutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiiviseen tutkimukseen perinteisesti kuuluvia määrällisiä mittareita ja lähestymistapoja. Toimintatutkimusta ei voi nähdä mustavalkoisesti, vaan sitä on syytä pohtia omanlaatuisena lähestymistapana, ja tarvittaessa on oltava valmis käyttämään tulosten saamiseksi sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia keinoja. (Heikkinen–Rovio–Syrjälä 2006, 36–37.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivisena mittarina tutkimuspäiväkirjaa, sekä tutkimuksen jälkeen muistelumenetelmällä tehtyä tarinaa tutkimuksessa käytetyistä valmennusteoista ja kvantitatiivisena mittarina normikyselyä, jonka tuloksellista antia on avattu SPSS- ohjelmalla ja excell- ohjelmalla.

Toimintatutkimus keskittyy ihmisten sosiaaliseen kanssakäymiseen (Heikkinen ym. 2006, 16), ja sen perusluonteeksi voisikin määritellä sosiaalisen prosessin (Aaltola – Valli 2007, 26) sekä siihen sisältyvät erilaiset vuorovaikutustilanteet. Toimintatutkimuksessa kohderyhmä voi olla erikokoinen, ja se kategorisoidaan viiteen eri analyysitasoon, joita ovat yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio ja alueellinen verkosto (Heikkinen ym. 2006, 17–18). Tutkimuksen kohde voi olla lähes mikä tahansa ihmiselämän ilmiö (Kuula 1999, 11). Koska tutkimukseni käsitteli ryhmäilmiöitä, tutkimuksessa analyysitasona oli ryhmä ja ihmisten sosiaalinen kanssakäyminen.

Koska toimintatutkimus on luonteeltaan käytännönläheistä, se yhdistää päivittäisen elämän käytäntöä ja tieteellistä teoriaa (Heikkinen ym. 2006, 29). Siinä tuotetulla teorialla tulisi olla käytännöllinen hyöty ja siirtovaikutus

ihmisten jokapäiväiseen arkielämään (Heikkinen ym. 2006, 16, 22; Kuula 1999, 10). Opinnäytetyölläni oli tarkoitus tuottaa päivittäiseen valmentamiseen helposti siirrettävää ja toteutettavaa teoriaa, mikä vaikutti toimintatutkimuksen raportointiin. Toimintatutkimuksen raportoinnin tulisi edetä ajassa loogisesti, ja sen tulisi olla kerronnallisessa eli narratiivisessa muodossa, näin saadaan tuotua hyvin esille tutkittavien sekä tutkijan kokemuksia ja tunteita. Narratiivinen ajattelu ja kerronta on ihmiselle ajattelun perusmuoto. (Heikkinen ym. 2006, 117–118, 121.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin raportoinnissa tuomaan tarinaa alusta asti mukaan, ja yhtenä keinona oli tutkimuspäiväkirjan ja muistelmatarinan otosten käyttö, jotka ovat kirjoitettu *kursivoidulla* tekstillä ja niiden edessä sekä takana ovat lainausmerkit. Juuri narratiivisen raportoinnin muoto on ollut minulle tutkijana kaikkein vaikein opeteltava asia tässä opinnäytetyöprosessissa. Tätä raporttia on muokattua useaan kertaan, jotta se saataisiin yhä paremmin narratiiviseen muotoon.

2.5 Tutkimusaineiston keruu

2.5.1 Sosiometria

Käytin valta-aseman erittelyyn sosiometriaa, jolla on pitkät perinteet (1936 lähtien) (Rovio ym. 2009, 77). Sosiometrian ”isänä” pidetään yleisesti Morenoa (1953). Sosiometria on menetelmä, jolla tutkitaan ryhmän jäsenten välisiä suhteita ja ryhmän jäsenten suosiota (valtaa) (Erwin 2005, 76), sillä saadaan informaatiota ryhmän ”veden alla” piilevistä rakenteista, ja yksilöiden suhteista, joita ryhmän sisällä esiintyy. Yleensä sosiometrialla tutkitaan ryhmän yksilöiden välisiä attraktioita, eli kehen yksilö tuntee vetoa (pitää) ja ei- tunne vetoa (ei pidä), lisäksi yleensä tutkitaan erilaisia ryhmäsuhteita (Rovio ym. 2009, 78). Sosiometria teetettiin joukkueelle kerran alkukaudesta (23.9.2011) ja pelaajilla oli 15 minuuttia aikaa vastata sekä normikyselyyn, että sosiometriaan. Sosiometriaan vastasi 24 pelaajaa. Sosiometria löytyy tämän opinnäytetyön lopusta liitteenä (liite 2).

2.5.2 Normikysely

Tutkimussuunnitelman mukaisesti tutkimusjakson aikana normien kehittymistä seurattiin myös normikyselyllä (Liite 1). Tutkijan pitää paneutua tutkimuskyselyyn todella huolella, sillä onnistunut lomake käy vuoropuhelua vastaajan kanssa, ja sitä on helppo tulkita jälkikäteen. Ennen tutkimusta olisikin syytä tutustua hyvin kohderyhmään ja tutkittavan asian kirjallisuuteen (Aaltola – Valli 2007, 198- 199). Tähän olenkin tutkijana pyrkinyt, ja interventiojaksoa valmisteleavassa suunnitteluosiossa kyselyn tekeminen oli viimeisiä asioita. Kysymykset perustuivat vahvasti teoriaan, ja jokaisessa kysymyksessä oli selkeä kohde, jota kysymyksellä haluttiin selvittää. Pohjana kyselylle käytin Carronin, Widmeyer ja Brawleyn vuonna 1985 kehittämää ryhmäilmapiirimittaria (GEQ). Asteikkona siinä kyselyssä oli (1-9) (Rovio 2002, 155), mutta omassa kyselyssäni käytin symmetristä likert- asteikkoa, jossa ei ole neutraalia pistettä (Silen 2011). Asteikkona minun kyselyssä oli (1-10), jolloin ei voi laittaa neutraalia numeroa ja asteikko on riittävän suuri, jotta muutoksia voi helposti tulla. Kokemusteni mukaan tämä oli todella tärkeää varsinkin puberteetti-ikäisille nuorille, jotka helposti laittavat esimerkiksi numeron 3, jos asteikko on 1-5. Selkeällä numeroinnilla keskiarvojen laskenta ja tulosten tulkinta oli yksinkertaista.

Kyselyssä ensimmäiset seitsemän kysymystä liittyivät ensimmäiseen muodostettavaan normiin (*Teen kaikki harjoitukset parhaalla mahdollisella tavalla, koska silloin MINÄ kehityn*). Kysymyksissä pyrittiin selvittämään normin sisäistämistä ja pakottomuutta (kysymys 1 ja 7), ryhmäpainetta (kysymys 2 ja 3), tehtäväsuuntautunutta motivaatioilmastoa (kysymys 4), minäsuuntautunutta motivaatioilmastoa (kysymys 5) ja normin hyväksymistä (kysymys 6). Kuusi seuraavaa kysymystä liittyivät toiseen kehitettävään normiin (*Kunnioitan muita joukkueen jäseniä ja joukkueen yhteisiä tavoitteita*). Kysymyksissä pyrin selvittämään hyvin samanlaisia asioita kuin ensimmäisessä kysymyksessä, eli normin sisäistämistä (kysymys 1), ryhmäpainetta (kysymys 2 ja 3), koheesiota yksilön osallistumisen osalta ja joukkueesta kokonaisuutena (kysymys 4 ja 5) sekä normin hyväksymistä (kysymys 6).

Normikysely teetettiin kolme kertaa tutkimuksen aikana (23.9.2011, 6.1.2012 ja 24.2.2012). Jokaisella käyttökerralla pelaajille annettiin aikaa 15 minuuttia, jolloin kysely oli täytettävä. Halusin kaikille saman ajan, jotta pelaajat eivät täytä kyselyä kiireellä. Jokaisella kerralla toinen valmentaja valvoi kyselyyn vastaamista ja minä poistuin huoneesta aina kyselyn täytön ajaksi, jotta pelaajat uskaltaisivat vastata mahdollisimman rehellisesti.

2.5.3 Tutkimuspäiväkirja

Tutkimuspäiväkirjaan merkitsin havaintojani ryhmän toiminnasta, prosessista, sekä omista ajatuksistani. Tutkimuspäiväkirjalla pyrin saamaan realabiliteettia, eli luotettavuutta tutkimukseen muun muassa havainnoimalla, että muuttuvatko yksilöiden asenteet, ja sisäistävätkö he normit? Tutkimuspäiväkirjaa ei voi pitää kovin objektiivisena, sillä olen tutkijana koko prosessin ajan valinnut ylös kirjoitettavat tapahtumat. Vaikkakin havainnointi tuntuu melko ilmeiseltä tutkimuskeinolta ottaa selvää yksilöiden normin sisäistämisestä ja asenteen muutoksesta, niin silti se on myös yksi mutkikkaimmista lähestymistavoista. Yksi eniten havainnointia vaikeuttava seikka on normatiivinen paine, jolloin yksilö ei välttämättä näytä normin vastaista asennettaan, sillä hän voi saada sen takia sanktioita ryhmältä. (Erwin 2005, 57- 58.)

Havainnoissa tulee olla tarkka, ettei muodosta mielipidettä yhden tai kahden tilanteen perusteella. Jo tapahtumapaikka voi vaikuttaa huomattavasti yksilön asenteeseen ja käyttäytymismalliin (normiin), ja pitää muistaa, että yksilön tietoisuus hänen havainnoinnista saattaa muuttaa hänen käyttäytymistään. (Erwin 2005, 61–62.) Minun tutkimuksessani tosin tämä ei ollut niin suuri ongelma, sillä olin joka tapauksessa mukana ryhmän toiminnassa ja uskon, että tutkimusryhmäläiseni eivät tiedostaneet heitä havainnoitavan. Tutkimuksen jälkeen huomasin ohjaavan opettajan avustuksella tarvitsevani enemmän tietoa käyttämistäni konkreettisista valmennusteoista. Tämän takia otin käyttööni muistelumenetelmän ja kirjoitin tarinan käyttämistäni valmennusteoista. Tarinaa käytetään raportissa samalla tavalla kuin tutkimuspäiväkirjaa.

2.6 Tutkimuksen kulku

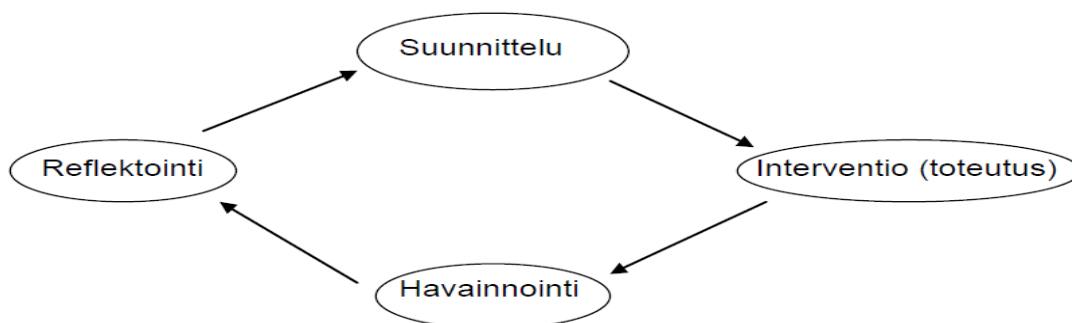
Cohenin ja Manionn (1995) malliin mukaan toimintatutkimuksessa on 8 eri vaihetta. Olen lisännyt malliin oman tutkimusprojektini vaiheet aikajanana lihavoidulla tekstillä (Kuvio 2). (Metsämuuronen 2003, 183.)

1. Arkipäivän tilanteesta lähtevän ongelman identifointi, aviointi ja muotoilu. → tutkimussuunnitelman teko 26.5 ja aiheen tutkiminen
2. Alustava keskustelu ja neuvottelu asiasta kiinnostuneiden osapuolien välillä. → tutkimussuunnitelman hyväksyttäminen yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa
3. Aiemman tutkimuskirjallisuuden etsiminen. → teorian tekeminen 1.8.2011- 1.9.2011
4. Ensimmäisessä kohdassa muotoillun ongelman muokkaaminen ja uudelleen määrittäminen. 5. Tutkimuksen kulun suunnittelu. → intervention suunnittelu 1.9.2011- 22.9.2011
6. Tutkimuksen arvioinnin (evaluaation) suunnittelu. → tutkimuspäiväkirjan aloittaminen 23.9.2011, normikyselyn tekeminen 1.9.2011- 22.9.2011
7. Uuden projektin käynnistäminen → uusien valmennuskeinojen käyttöönotto, suunnitelman muokkaaminen 23.9.2011- 12.3.2012
8. Aineiston tulkinta ja projektin arviointi → opinnäytetyön raportoinnin teko 13.3.2012- ?

Kuvio 2. Tutkimuksen kulku

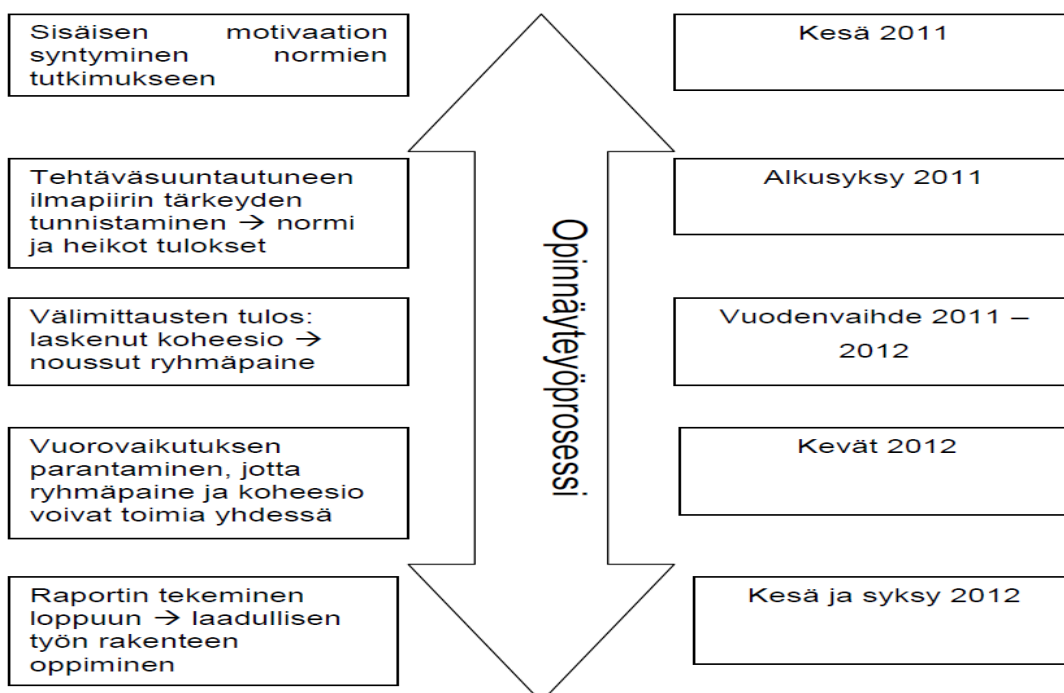
Käytännönläheisyyden periaatteiden mukaisesti toimintatutkimus elää hetkessä, ja yhden tutkimusvaiheen interventiot vaikuttavat seuraavan tutkimusvaiheen toteutukseen ja suunnitteluun. (Heikkinen ym. 2006, 19.) Toimintatutkimuksen oppi-isänä pidetty Kurt Lewin (Kuula 1999, 29) on kehittänyt toimintatutkimuksen syklin (Kuvio 3), jossa jatkuvana prosessina suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi seuraavat ja muokkaavat toisiaan (Heikkinen ym. 2006, 35).

Toimintatutkimuksen sykli (Lewin)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen sykli

Lewinin sykli toteutui tutkimuksen aikana monesti, kun esiin nousi jatkuvasti uusia seikkoja havainnoinnin perusteella tai normikyselyn avulla. Näiden havaintojen ja reflektoinnin jälkeen suunnittelin uusia harjoituksia, ja kehitin päivittäistä toimintaani jatkuvasti. Esiin nousi myös muutamia kulminaatiopisteitä tutkimusjakson aikana, ja ne ovat kuvattu seuraavassa kuviossa (Kuvio 4). Nämä kulminaatiopisteet muokkasivat huomattavasti valmennustani, lisäksi ne ovat nousseet myös raportoinnissa tärkeiksi aiheiksi.



Kuvio 4. Opinnäytetyöprosessi

3 KAUSI JÄÄKIEKKOA JA NORMIEN MUODOSTAMISTA

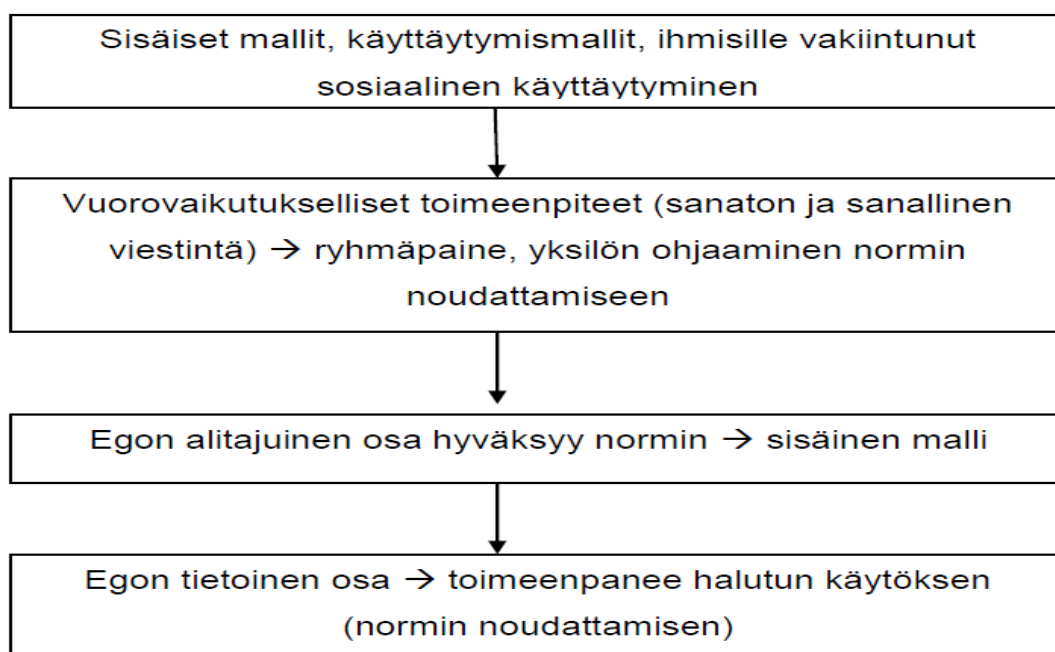
3.1 Normit tutkimuskohteena

Sosiologisessa tutkimuksessa normilla yleensä tarkoitetaan vuorovaikutuksellisia toimenpiteitä sanoin tai teoin, joilla pyritään yhdenmukaistamaan yksilön toimintaa muun ryhmän toimintaan (Sulkunen 1998, 80). Normien muodostumiseen liittyy yleensä sanallinen ja sanaton viestintä, ja ihmiset ovatkin alkuaikoina käyttäneet enemmän sanattomia viestejä, kunnes kieli on kehittynyt, ja sanallinen viestintä on lisääntynyt. Sanallisilla viesteillä (suggestioilla) on tämän jälkeen ohjattu ihmisiä yhteisöllisten normien noudattajiksi. (Kauppila 2010, 20- 21, 39.) Toimivalla normilla asetetaan odotuksia ryhmälle, ja malleja ryhmän jäsenille tietynlaisesta käyttäytymisestä (Carron–Hausenblas–Eyes 2005, 171). Ryhmät asettavat muodolliset normit jo ryhmän syntyvaiheessa ohjailemaan ryhmän toimintaa (Taggar–Ellis 2007, 105).

Normit voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin normeihin. Virallinen normi on yleensä asetettu jonkin valtaa käyttävän pakkovallan puolelta, ja sitä valvotaan sanktioilla, kun taas epävirallinen normi kumpuaa yleensä siitä noudattavasta ryhmästä. Virallinen ja epävirallinen normi saattavat olla vastakohtia toisilleen, ja esimerkiksi virallinen normi saattaa ohjata ryhmän toimintaa kun kyseisen normin asettanut pakkovalta on paikalla, ja epävirallinen normi saattaa ohjata toimintaa pakkovallan ollessa poissa paikalta. (Sulkunen 1998, 80.) Tässä työssä pyrittiin tämän takia alusta asti luomaan epävirallisia normeja. Normeja voi olla julkilausuttuja tai julkilausumattomia. Yleensä julkilausutut ovat ääneen sanottuja tai ylös kirjattuja, kun taas julkilausumattomat muodostuvat ryhmään tiedostamattomasti, eikä niitä kirjata ylös. (Rovio ym. 2009, 64–65.) Koska normeja ei tässä tutkimuksessa kirjoitettu ylös joukkueen nähtäville, ne olivat julkilausumattomia normeja.

Normit ovat universaaleja, ja niitä muodostuu jokaiselle ihmiskunnan organisaatiolle, ryhmälle sekä yhteiskunnalle, ja sen perusteella voimme ajatella, että normien muodostuminen sekä noudattaminen ovat ihmiselle

sisäisesti rakentunut psykologinen mekanismi (Sekhar Sripada–Stich 2005, 4). Sosiaalipsykologisten ilmiöiden taustalla ovat niin sanotut sisäiset mallit, joilla jäsenämme maailmaa, ja säästämme kognitiivista energiaa. Koska käytämme totutuissa tilanteissa valmiita käytösmalleja, ihmiset tulkitsevat sosiaalisia tilanteita nopeasti ja tehokkaasti sekä toimivat niiden mukaan. (Ahokas–Ferchen–Hankonen–Lautso–Pyysiäinen 2008, 48–50.) Sisäiset mallit saattavat olla alitajunnassa, jolloin alitajunta ohjaa tekoja ihmisen tiedostamatta. Tällöin toiminnalla ei ole välttämättä loogista selitystä, mutta se on sisäistynyt egon tiedostomattomaan osaan (alitajunta) ja ohjaa toimintaa sieltä. (Kauppila 2010, 53.) Seuraavassa kuviossa on selvennetty normien muodostumista yksilölle minun näkökulmani mukaan (Kuvio 5).



Kuvio 5. Normin muodostuminen (sisäistyminen) yksilölle

Lapset oppivat yleensä 3-5 ikävuoden välissä erottamaan normatiiviset säännöt muista sosiaalisista säännöistä (Sekhar Sripada–Stich 2005, 7–8). Normijärjestelmä, sekä valmius ottaa vastaan sekä noudattaa normeja ovat olemassa ihmisillä sisäisesti, mutta yhtä tiettyä sisäisesti rakentunutta normia on mahdotonta osoittaa (Sekhar Sripada–Stich 2005, 30–31). Normien kirjo on huikea, ja ryhmien välillä voi normien viestikin olla jopa päinvastainen. Vaikka normien olemassa olo on universaalia, edes yhden kaikkialla samanlaiseen käytökseen ohjaavan tai pakottavan normin löytäminen on

todella vaikeata. Normit ovat hyvin usein tilanneriippuvaisia (Kauppila 2010, 53), ja esimerkiksi varsin yleisen normin; tappaminen on kiellettyä, kumoaminen yhteiskunnan puolesta sotatilanteessa on yleistä. (Sekhar Sripada–Stich 2005, 4–7.) Ryhmä haluaa muodostaa normeja asioista, jotka ovat sille tärkeitä, ja jotka samalla tukevat ryhmän tavoitetta sekä tarpeita (Danis–Lee, 5)(Taggar–Ellis 2007, 107).

Ryhmät valvovat normeja, jotta ryhmän keskeiset periaatteet ja käytösmallit selkeytyvät sekä luovat ryhmän identiteettiä (Danis–Lee, 11). Normit ovat hyväksi ryhmän toiminnalle, sillä ne helpottavat ryhmän selviytymistä, ja pitävät ryhmää yhtenäisenä. Lisäksi ne helpottavat toisen ryhmäläisen käytöksen ennakkointia, ja vahvistavat ryhmään kuuluvan yksilön ihmiskuvaa sekä ryhmän identiteettiä. (Taggar–Ellis 2007, 107.)

Tässä tutkimuksessakin tarkoitus oli tehdä normeista tärkeitä joukkueelle. Siinä onnistuttiinkin hyvin jo sen takia, että normit olivat tarkasti suunniteltuja, ja taustalla oli minun arvomaailmani valmentajana, jota oli valmennettu jo kaksi kautta. Normien tärkeys tuntui olevan pelaajille selkeitä jo alusta asti. Ote tutkimuspäiväkirjasta:

”Kaikki tuntuivat myös olevan sitä mieltä, että normit ovat tärkeitä. Pelaajat olivat myös sitä mieltä, että normit auttavat myös ryhmän tehtävän suorittamisessa.” (tutkimuspäiväkirja 1.10.2011).

Tätä huomiota tuki myös normikyselyn alkumittauksen korkein tulos (9,58) väittämässä ”Mielestäni on tärkeää kunnioittaa joukkueen muita pelaajia ja tavoitteita”. Normit esiteltiin joukkueelle luennolla tutkimusjakson alussa (1.10.2011), jossa pienryhmä työskentelyllä pohdittiin näiden normien tärkeyttä ja merkitystä ryhmän toimintaan.

3.1.1 Normien tutkimuksen historia

Sosiologian normiteorian kehittäjänä pidetään yleisesti amerikkalaista Talcott Parsonia. Parson (1952) korosti, että toimiva yhteiskunta tarvitsee

johdonmukaista, ja yhdenmukaista käytöstä sen yksilöiltä. Kun yksilöitä palkitaan odotusten mukaisesta toiminnasta, ja yhdenmukaisuudesta poikkeamisesta rangaistaan, on kyse normeista. (Sulkunen 1998, 79.) Kuitenkin jo ennen tätä Muzafer Sherif tutki 1936 konformismia tekemällä kokeen ihmisten mielipiteen muuttumisesta ryhmän mielipiteen mukaiseksi näköilluusioon liittyen. Sen lisäksi 1950-luvulla Solomon Aschin teki samantyyppisiä kokeita ryhmän paineen vaikutuksesta ihmisen omaan mielipiteeseen. (Rovio ym. 2009, 41- 42.)

Normit kuuluvat sosiaalipsykologian piiriin, ja sosiaalipsykologia on omana tieteenä syntynyt 1800-luvun loppupuolella sekä 1900-luvun alussa. Tämän tieteen institutionaaliset juuret yleisesti sijoitetaan vuoteen 1908, jolloin syntyivät sosiaalipsykologian ensimmäiset oppikirjat William McDougallin ja E.A.Rossin toimesta. (Kuusela 2007, 9.) Sosiaalipsykologit puhuvat ”sosiaalipsykologisesta katseesta”, jolla tarkoitetaan ihmisten havaintojen, asenteen, odotusten ja tulkintojen takana olevia tekijöitä, ja tämä on sosiaalipsykologisen tutkimuksen perusta. Itse tutkittavat ilmiöt ovat monesti arkipäiväisiä. (Ahokas ym. 2008, 6.)

1950-luvulta lähtien on tehty paljon urauurtavaa normitutkimusta. Normitutkimuksessa keskityttiin varsinkin selvittämään ryhmään vaikuttavien normien identiteettiä (March 1954), ja selvittämään normien rakenteellisia piirteitä (Jackson 1966). Samaan aikaan tutkittiin myös paljon normien vaikutusta muihin sosiaalipsykologian ilmiöihin, kuten kiinteyteen ja ryhmän päätöksentekoon (Janis 1972, Longley - Pruitt 1980) sekä ryhmäpaineeseen (Asch 1952, Sherif 1936). 1980-luvulle tultaessa ruvettiin kiinnostumaan tutkimuksessa normien muodostumisesta sekä kehittämisestä (Feldman 1984), ja tämän tyylinen normitutkimus auttaa vahvasti organisaation johtamista sekä tehokkaan ryhmätyön kehittämistä. (Feldman 1984, 47.) Urheilun puolella normitutkimusta on tehty ainakin Kimin (1995) toimesta japanilaisille joukkueille, jossa normit vaikuttivat positiivisesti ryhmän suoritukseen (Rovio 2002, 73). Kuitenkin vaikka voidaan todistaa, että joukkueen normit ohjaavat käytöstä, ja parantavat ryhmän tehokkuutta, niin

silti normien muodostumista on tutkittu varsin vähän vielä 2000-luvullakin. (Taggar–Ellis 2007,105.)

3.1.2 Normijärjestelmä

Kokonaisuutena normit mielletään normijärjestelmänä. Normijärjestelmä on tärkeä tuntea kokonaisuutena, jotta normeja voidaan ymmärtää, selittää, ohjata sekä mieltää hyvin. Normeihin kuuluu neljä tunnusmerkkiä, jotka helpottavat normien tulkintaa ja mieltämistä. Ensinnäkin normilla on oma luonteensa sen perusteella onko se määritelty käskyn, kiellon, luvan vai ihanteen mukaisesti ja rangaistus määrittelee, miten normia luodaan sekä valvotaan. Käskyn omainen normi vaatii kaikkia rangaistuksen pelotteella noudattamaan normia. Esimerkiksi käsky olisi tulla pillin vihellyksen jälkeen välittömästi tiettyyn paikkaan seisomaan, jolloin käsky on normina ehdoton, ja se vaatii yhtä tiettyä käytösmallia sekä rankaisee siitä poikkeavia. Kielto puolestaan antaa hieman enemmän vapautta, koska se ei määrittele tarkasti miten pitää käyttäytyä, vaan poistaa yhden vaihtoehdon. Lupanormi taas tarjoaa vaihtoehdon aikaisemmin kiellettyyn käytösmalliin. Näitä kolmea edellä mainittua normia valvotaan rangaistuksen uhalla. Kun taas viimeistä normin luonnetta, eli ihannenormia luodaan palkinnon avulla. Esimerkiksi vihellyksen jälkeen ei ole pakko tulla kuuntelemaan, mutta toivottavan normin mukaisesti käyttäytyviä pelaajia palkitaan enemmän peliajalla. (Sulkunen 1998, 82-83.)

Normeja luodessa olisi syytä käyttää varsinkin ihannenormia, jolla luodaan enemmän toivottavia käytösmaalleja kuin kielletään epätoivottua käytöstä. Ihannenormia kannattaa käyttää, koska ihmisen mieli ei ymmärrä kielto sanoja. Käyttäessä ihannenormia luodaan pelaajille mielikuva halutusta käytöksestä. (Matikka–Roos-Salmi 2012, 164- 165.) Tämän tutkimuksen normit olivat molemmat ohjeita halutulle käytösmallille. Kun normin valvojana jouduin puuttumaan normin noudattamiseen, pyrin aina vaatimaan ihanteen noudattamista, ja välttää epäonnistumisten esille nostamista.

”Jouduin palaamaan näissä treeneissä vaatimustasoon. Pelaajat sallivat itseltään puolittaisen suorituksen. Puutuin asiaan ja

vetosin, että he vaativat itseltään parasta suoritustaan. Sen jälkeen sama harjoitus näytti aivan erilaiselta.”
(tutkimuspäiväkirja 14.11.2011).

Normilla on aina myös sisältönsä, ja joukkueeseen liittyvät normit ovat yleensä sisällöltään varsin selkeitä sekä tarjoavat tietyn tyyppistä käytösmallia hyväksyttäväksi. Kuitenkin joskus normi voi olla vaikea määritellä, ja sisällöltään jopa ristiriitainen. Lisäksi normilla on aina rajat sen suhteen mitä osaa ryhmästä tai mitä ryhmää ne koskevat, jolloin rajoja saattaa tulla esimerkiksi iän suhteen. Mielestäni rajoja pitää välttää, sillä normin rajaaminen ryhmän sisällä ajaa aina yksilöt eri asemaan toisistaan, ja aiheuttaa ristiriitoja sekä tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta. Esimerkiksi loukkaantumistapauksissa tällaiset rajoitukset voivat kuitenkin tulla kyseeseen. Normeja saatetaan myös rajata olosuhteiden mukaisesti. Esimerkiksi alkoholin käyttö on varmasti jääkiekkjoukkueessa kielletty, mutta se saatetaan hyväksyä juhlien ajaksi. (Sulkunen 1998, 83–84.)

Viimeinen normin tunnusmerkki on normiauktoriteetti, joka löytyy jokaiselta normilta. Yleensä normin valvojana toimii kyseisen normin lähde. Virallisissa normeissa lähde, ja sitä kautta myös auktoriteetti on helposti nimettävissä, kun taas epävirallisissa normeissa lähde saattaa olla vaikeammin löydettävissä. Tässä tutkimuksessa normin lähde oli helposti löydettävissä, sillä minä valmentajana nostin normit esille. Epävirallisen normin saamiseksi olisi pitänyt antaa pelaajien tuottaa normit sekä olla niiden lähteenä. Normit esimerkiksi lajin sisällä saattavat olla todella vanhoja, ja alkuperäinen normin lähde voi olla selvittämättömissä, kuitenkin näillekin normeille löytyy aina auktoriteetti. (Sulkunen 1998, 84–85.)

3.1.3 Valitut normit ja niiden muodostaminen

Kehitettäväksi normeiksi valitsin:

1. Teen kaikki harjoitukset parhaalla mahdollisella tavalla, koska silloin MINÄ kehityn
2. Kunnioitan muita joukkueen jäseniä ja joukkueen yhteisiä tavoitteita.

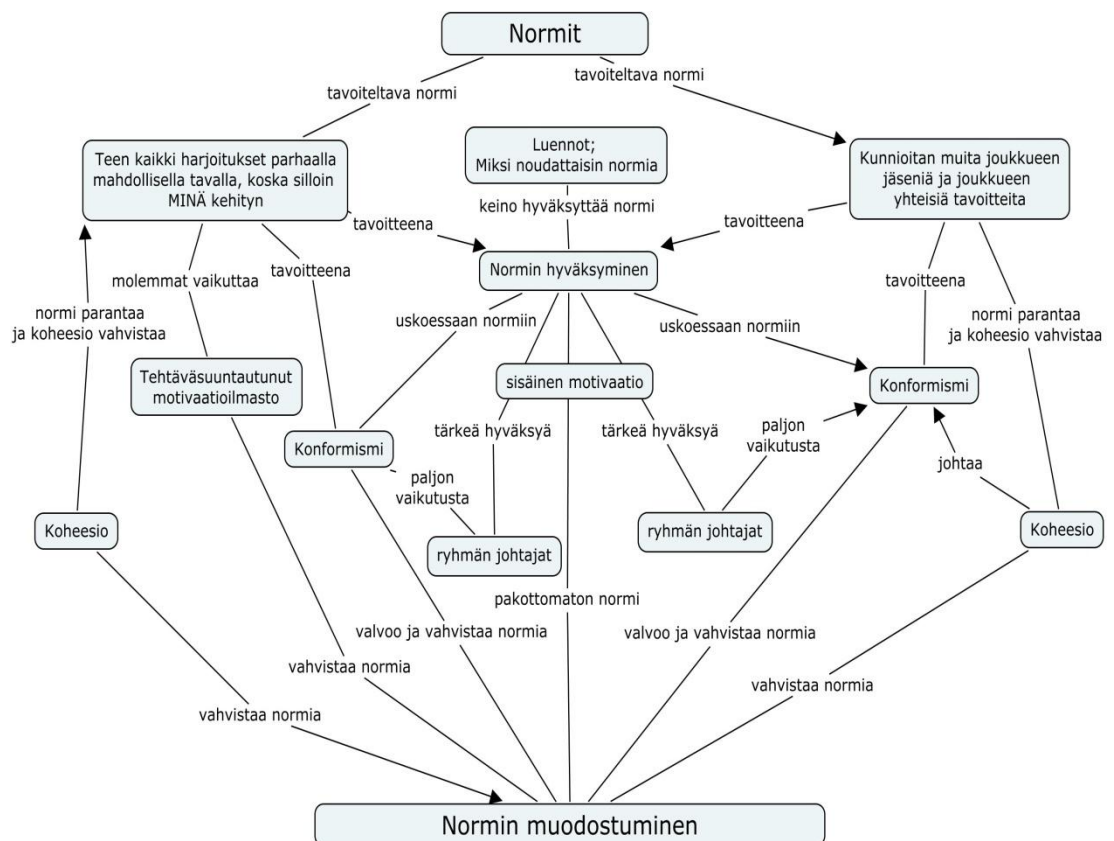
Molemmat normeista palvelivat mielestäni hyvin joukkueen kaksoistavoitetta (tehtävä- ja kiinteystavoite) (Rovio 2002, 31). Uskoin, että molemmat normit toteutuessaan parantavat huomattavasti joukkueen tehtävän suorittamista ja niiden vahva kiinteys-ulottuvuus parantaa yksilön hyvinvointia ryhmässä.

Ensimmäisen normin valitsin sen takia, että se korostaa yksilöllisyyttä ryhmässä ja se luo tehtäväsuuntautunutta motivaatioilmastoa joukkueeseen. Nichollsin (1989) mukaan tavoiteorientoituminen voidaan jakaa kahteen erilaiseen motivaatiosuuntaan, jotka ovat tehtävä- ja minäsuuntautuneisuuteen. Tehtäväsuuntautuneet ihmiset saavat pätevyyden ja onnistumisen kokemuksia, kun he ovat kehittyneet, kun taas minäsuuntautuneet henkilöt kokevat onnistuneensa lähinnä vertaillessaan itseään muihin yksilöihin. (Nikander 2007, 19–20.) Tämän normin sisäistämällä yksilöt kehittyisivät, ja keskittyisivät arvioimaan omaa kehitystään sekä käyttäisivät energiansa itsensä kehittämiseen. Tällöin he kontrolloivat, sitä mitä on mahdollista kontrolloida (Karageorghis–Terry 2011, 114–117). Pysin tehtäväsuuntautuneella motivaatioilmastolla myös luomaan sisäistä motivaatiota kannustavan ilmapiirin ja olosuhteet. Valmennuksessa on tärkeää ymmärtää, että urheilijat tarvitsevat juuri sisäistä motivaatiota ja sen edistämiseksi on tärkeää, että ympäristö ohjaa urheilijoita motivoimaan itseään (Burton–Raedeke 2008, 125). Tähän liittyvä Target- malli esitetään tarkemmin myöhemmin tässä raportissa.

Toisen normin valitsin sen takia, että se lisää huomattavasti joukkueen kiinteyttä, joka yhdessä hyvän normin kanssa parantaa suoritusta. Itse asiassa Stogdillin (1972) kertoo, että oikeaan toimintaan ohjaavat normit ovat tärkein osa-alue kiinteyden suoritusta parantavassa vaikutuksessa (Patterson ym. 2005, 480–481). Tehtävän suoritus riippuu kuitenkin aina myös ryhmän koossa pysymisestä (kiinteydestä), ja korkea kiinteys nostaa konformismia eli ryhmäpainetta, mikä parantaa normin sisäistymistä. Koska hyvään yhteistyöhön ohjaava normi parantaa kiinteyttä, on kyseessä kaksiteräinen miekka. (Rovio ym. 2009, 141.)

Kunnioitus oli myös hyvin edustettuna, kun Krista Munroen (1999) selvitti tutkimuksessaan joukkueille yleisiä normeja (Carron ym. 2005, 183). Yksilön kunnioittaessa joukkueetovereita, ja joukkueen yhteisiä tavoitteita uskon hänen antavansa kaikkensa sekä kilpailu että valvotuissa ja valvomattomissa harjoitustilanteissa. Tällöin saavutetaan myös sisäistä motivaatiota. Kun yksilölle saadaan kehitettyä vahvasti sisäistetty normi, joka ohjaa toimintaa, yksilöt eivät suorita tehtävää ainoastaan sanktion toivossa tai pelossa. (Sulkunen 1998, 81; Sekhar Sripada–Stich 2005, 9–10.)

Suunnittelun lopuksi tein miellekartan tyylillä mallin siitä, kuinka aion lähteä kehittämään normeja tutkimuksessa (Kuvio 6). Kaikki miellekartassa esille nostetut osa-alueet nousivat tärkeiksi normien muodostamisessa. Näistä osa-alueista on kaikista myös enemmän raporttiosassa.



Kuvio 6. Normien muodostaminen joukkueelle tutkimuksessa

3.2 Kaikki normin taakse – lähtökohtia tutkimusjaksolle

Tutkimuksen alusta asti halusin varmistua, että pelaajani olivat normien takana, ja halusin motivoida kaikki pelaajat mukaan toimintaan. En halunnut tutkimuksen jäävän ”minun jutuksi”, vaan tulevan koko joukkueen jutuksi. Tutkimuksen varsinaisen toiminnan aloittava normin hyväksymisluento sattui sopivasti tärkeän vierasvoiton jälkeen, ja minulla oli sen perusteella todella odottava olo.

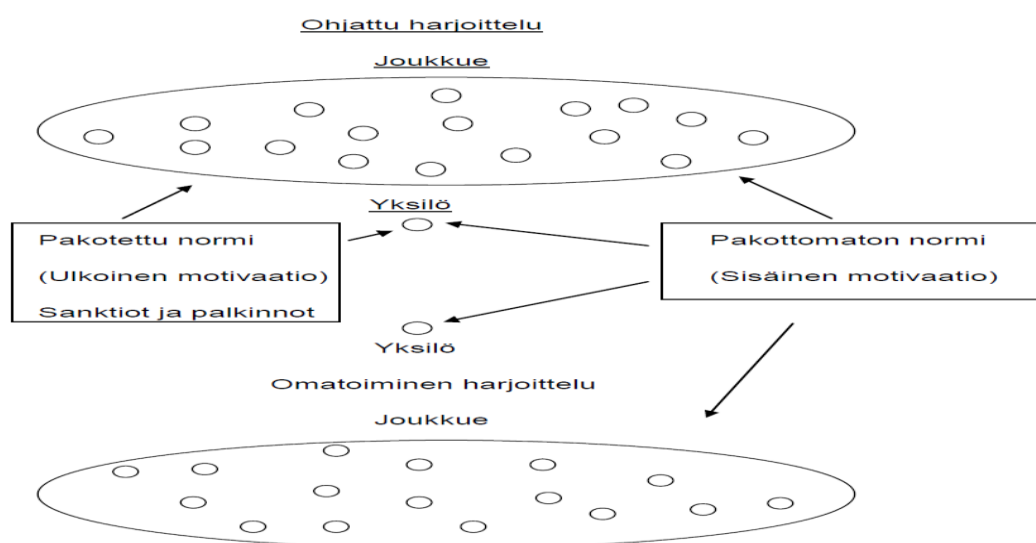
”Pienryhmissä pohdittiin 2-3 eri syytä, miksi kyseiset normit ovat tärkeitä joukkueelle. Kaikki ryhmät keksivät hyvin perusteluja. Kaikki tuntuivat myös olevan sitä mieltä, että normit ovat tärkeitä. Pelaajat olivat myös sitä mieltä, että normit auttavat myös ryhmän tehtävän suorittamisessa.” (tutkimuspäiväkirja 1.10.2011)

”Pohtimisen jälkeen ryhmät esittelivät vastauksensa muulle joukkueelle. Luento onnistui mielestäni loistavasti, ja pelaajat olivat hyvin mukana alusta asti. Koko harjoituksen ajan vallitsi positiivinen ilmapiiri, joka on mielestäni pelaajien kehityksen kannalta kaikessa toiminnassa tärkeää.” (Ote muistelmamenetelmä tarinasta)

Uskoin tutkijana pakottoman normin olevan huomattavasti parempi kuin ulkoisesti ohjattu ja valvottu normi. Tämä tuli tutkitussa teoriassa esille, ja nousi siksi keskeiseksi teemaksi.

Normit toimivat motivaation lähteenä yksilöille, ja empiirisesti voidaan perustella, että normit ohjaavat usein yksilön toimintaa sisäisen motivaation avulla (Sekhar Sripada–Stich 2005, 8–9). Tällöin normia valvovan pakkovallan ei tarvitse olla jatkuvasti ohjaamassa normin toteutumista palkkiolla tai sanktiolla, koska toimintaa ohjaa sisäinen motivaatio. (Sulkunen 1998, 81; Sekhar Sripada–Stich 2005, 9–10.) Sisäisen motivaation ohjatessa toimintaa harjoittelun intensiteetti sekä yritys säilyy myös omatoimisessa harjoittelussa (Karageorghis–Terry 2010, 33). Lisäksi urheilijan autonomian kokemus on korkeampi ja hänen psyykkinen hyvinvointinsa on korkealla

tasolla, jolloin hän sitoutuu normiin paremmin ja tekee valintoja, jotka tukevat tavoitteen toteutumista (Matikka–Roos-Salmi 2012, 50–51). Normin sisäistyttyä yksilölle, hän muuttaa käytösmalliaan sen mukaiseksi ja saattaa vaatia sitä myös muilta (normatiiviset odotukset). Tällöin hän myös luultavasti toimii normin valvojana ja antaa normatiivista painetta normin rikkojille. (Sekhar Sripada–Stich 2005, 8–9.) Sisäinen motivaatio onkin todella loistava ”energian lähde” urheilijalle hänen kehittymistään ja uuden oppimistaan ruokkimaan (Ryan – Deci 2000, 69). Seuraavassa kuviossa on pakotetun ja pakottamattoman normin ero niiden noudattamisessa minun käsityksen mukaan (Kuvio 7).



Kuvio 7. Pakottamaton normi

Yksilön kannalta on eri asia, onko hän hyväksynyt normin vai onko hän vain myöntynyt normiin. Myöntyessään normiin yksilö ei välttämättä usko normin olevan hänelle hyväksi, vaikkakin noudattaa normia (Carron ym. 2005, 178–179).

3.3 Seminaarin antia – keskittyminen päivittäiseen tekemiseen

Psyykkistä valmennusta ei pitäisi erottaa erikseen, vaan sisällyttää se kokonaisvaltaisen valmennuksen osa-alueena päivittäiseen toimintaan (Collins 2011). Mikä ei sitten muka olisi psyykkistä valmennusta? Kysyy Henrik Dettman ja on mielestäni aivan oikeassa. (Tarvonen 2011.) Tämän työn aiheen mukaisesti, myös normien kehittäminen pitäisi olla mukana päivittäisessä valmennuksessa. Minä aloitin tutkijana suunnittelemalla

pelkästään erillisiä harjoituksia, mutta lokakuussa (2011) seminaarissa tajusin päivittäisen normien kehittämisen merkityksen, ja tein suunnitelman. Ote tutkimuspäiväkirjasta:

”Olemme jyväs kylän seminaarissa kuuntelemassa ammattilaisten puheenvuoroja. Täällä minulle tulee selkeänä mieleen, että kehitysohjelma ei pidä niinkään olla yksittäisiä harjoituksia vaan enemmänkin päivittäistä toimintaa. Esimerkiksi toisen normin mukaan pitäisi kehittää tehtäväsuuntautunutta motivaatioilmastoa, niin sen kehittäminen pitäisi olla jatkuvaa ja joka päiväistä.” (tutkimuspäiväkirja 11.10.2011).

Tein normeista syy- seuraussuhde taulukon, missä määrittelin jokapäiväisen toiminnan sekä keinot, jolla pyritään kehittämään normin eri osa-alueita. Ensin minun piti pohtia tavoite (normi), jota valmentaja halusin kehittää, ja seuraavaksi pohdin, miten kyseinen tavoite esiintyisi sekä, miten sitä voitaisiin jokapäiväisellä toiminnalla kehittää. (Collins 2011.) Seuraavassa kuvassa on tutkimuksessa käytetty normien päivittäisen kehittämisen suunnitelma, ja samalla se on muistilistana tässä tutkimuksessa käytetyistä psyykkisen valmennuksen keinoista (Kuvio 8).

Psyykkisten ominaisuuksien jokapäiväinen kehittäminen.

Psyyk.ominaisuus		Keinot		Perustelut	
Vaativuustaso, itseltä ja muilta (ryhmäpaine)	vaadit muilta	Valmentaja	muistaa	Perustelemalla	omat
		korostaa	korkeaa	vaatimukset	(esim. on aina voi
		päivittäistä toimintaa ja perustella vaatimuksensa tarvittaessa joka harjoituksessa		kehittyäksesi harjoiteltava täysillä) pelaaja voi hyväksyä vaatimustason (normin) ja vaatia sitä myös muilta.	
Autonomian ja pätevyyden tunne	ja	Annat pelaajan vaikuttaa omaan harjoitteluun.		Ihminen	kaipaa
		Kysytään pelaajien mielipiteitä. Pelaajilla on valvotusti, mutta omalla harjoitusohjelmalla oman fysiikan kehittämispäivä kerran viikossa. Pelaajat määrittelevät omat tavoitteensa yhdessä valmentajan kanssa sekä sen kuinka niitä kehitetään.		autonomian ja pätevyyden tunnetta. Eli tarvetta itseohjauvuuteen ja oman toiminnan kontrollointiin sekä toiminnan vaikuttavuuteen. Ihmisen tehokkuuden tunne kasvaa ja kontrollin tunne omiin suorituksiin sekä kehitykseen kasvaa.	

Harjoitteluun perustuvan tiedon lisääminen.	Pidetään luentoja harjoittelun perusteista, jaetaan ohjelappuja niihin liittyen, kerrotaan harjoittellessa aina perusteet harjoitteen pitämiselle ja kysellään pelaajilta harjoittelun perusteista.	Kun pelaajat tiedostavat harjoittelun perusteet he voivat kehittää itseään omatoimisesti ja tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan omaan kehitykseen.
Tehtäväsuuntautunut motivaatioilmasto	Target-malli.	Tehtäväsuuntautuneet yksilöt suorittavat useammin taitojensa mukaan, yrittävät kovempaa, eivät keskeytä tai luovuta suoritusta sekä valitsevat vaikeampia tehtäviä
Liittymisen tarve	Valmentaja käyttäytyy yksilöä kunnioittavasti jatkuvasti. Kunnioittaa pelaajia on heille rehellinen	Liittymisen tarve on yksi ihmisen kolmesta primääristä psykologisesta tarpeesta, ihmisellä on tarve välittää toisesta
Ryhmäajattelun vähentäminen	Valmentaja antaa rehellistä avointa palautetta. Hän muistaa vaatia sitä myös pelaajilta, sekä hänelle itselleen, että toisille pelaajille. Vuorovaikutuksessa korostetaan avoimuutta ja sitä, että asiat riitelevät ei ihmiset	Tällä tavalla pelaajat ovat valmiita antamaan palautetta toisille pelaajille.
Koheesio	Valmentaja luo turvallisuuden tunnetta pelaajille olemalla avoin kaikille kysymyksille ja ehdotuksille. Valmentaja seuraa pelaajien sosiaalista	Korkea koheesio aiheuttaa parempaa normien noudattamista. Se lisää ryhmäpainetta normien noudattamiseksi.
	kanssakäymistä ja puuttuu välittömästi epäkohtiin. Valmentaja korostaa jatkuvasti joukkuepelin merkitystä.	

Kuvio 8. Normien päivittäinen kehittäminen

3.4 Tulos vai ulos? – Kohti tehtäväsuuntautunutta motivaatioilmastoa

Toinen kehitettävistä normeista korosti tehtäväsuuntautunutta motivaatioilmastoa, minkä takia tutkimuksen aikana kyseinen aihe nousi todella tärkeäksi. Tähän motivaatioilmastoon minulla valmentajana oli suurta haastetta mukautua, ja varsinkin karsintojen aikana pelkästään voitolla oli minulle suurta merkitystä. Tämä johtui kokemattomuudestani valmentajana, ja siitä johtuvasta tarpeesta saada hyvä tulos. Toisaalta myös ulkoiset paineet tuloksen saamiseksi, ja riittävän korkean sarjapaikan varmistamiseksi olivat mielestäni hurjat. Huomasin karsintojen aikana, että pelkkä tuloksen katsominen ei ole hyväksi joukkueelle, mutta toisaalta en pystynyt muokkaamaan itseäni valmentajana kohti tehtäväsuuntautunutta motivaatioilmastoa. Päätin karsintojen lopuksi tutkimuksen alkuvaiheessa, että minun oli pakko itse muuttua, ja keksiä keinot, jotta joukkue pelaisi hyvää pelisuoritusta eikä niinkään tulosta.

”Olo on ollut todella helpottunut. Karsinnat olivat todella stressaavat ja niissä peleissä varsinkin osassa joukkueen ilmeestä huomasin, että mentiin aivan liikaa tulos edellä. Tämä on aika pahasti vastaikkainasettelua toiselle normille, jossa nimeenomaan korostetaan oman toiminnan kontrolloitavuutta ja omaan itseensä kehityksen vertaamista. Odotan jo innolla, että pääsemme kehittämään pelaajia paineettomasti.”
(tutkimuspäiväkirja 26.10.2011)

Nicholls (1984) havaitsi, että ihmisellä on kaksi erilaista kuvaa omasta kyvykkyydestä. Motivaatioilmastolla tarkoitetaan harjoitus- ja peliympäristössä vallitsevaa psykologista ilmapiiriä, ja ihmisellä voi olla kahdenlaista tavoitesuuntautuneisuutta: minä- ja tehtäväsuuntautumista. Motivaatioilmasto ilmenee varsinkin siinä kuinka pelaajia arvioidaan, palkitaan ja ryhmitellään. (Nikander 2007, 19–21.) Tehtäväsuuntautunut (task) pelaaja kiinnittää huomionsa taitojen kehittämiseen sekä uusien taitojen oppimiseen, antaa maksimaalisen suorituksen aina ja on itseohjautuva. Sen sijaan minäsuuntautunut pelaaja antaa sen suorituksen, joka riittää voittamiseen. (Treasure – Roberts 1995, 476–477.) Tutkimusten

mukaan (Dweck ja Legget, 1988; Nicholls, 1989; Ames, 1992; Roberts, 1992; Duda, 2001) tehtäväsuuntautuneet yksilöt suorittavat useammin taitojensa mukaan, yrittävät kovempaa, eivät keskeytä tai luovuta suoritusta sekä valitsevat vaikeampia tehtäviä (Nikander 2007, 20).

Tehtäväsuuntautunut motivaatioilmasto tarjoaa pelaajalle mahdollisuuden kokea ihmisen kolmea primaaria psykologista tarvetta, jotka Decin ja Ryanin (1991) mukaan ovat pätevyyden kokeminen, autonomian tarve ja liittymisen tarve. Pätevyyden kokemuksella tarkoitetaan ihmisen halua kontrolloida oman toimintansa seurauksia sekä kokea sen vaikuttavuutta. Autonomialla tarkoitetaan ihmisen halua itseohjautuvuuteen, ja liittymisen tarpeella tarkoitetaan ihmisen halua liittyä muihin yksilöihin. Näillä tarpeilla saadaan kasvatettua ihmisen sisäistä motivaatiota. (Nikander 2007, 30–31.) Liittymisen tarvetta ruokittiin ehkä eniten toisessa normissa (*Kunnioitan muita joukkueen jäseniä ja joukkueen yhteisiä tavoitteita*). Pätevyyden ja autonomian tunnetta ruokittiin tutkimuksessa ottamalla pelaajat mukaan oman kehittymisensä suunnitteluun, heidän itsearviointiinsa, ohjaamiseen ja suorituksen arviointiin. Tehtäväsuuntautuneet ihmiset osallistuvat urheiluun sisäisten syiden takia (ilo, uuden oppiminen yms). (Jaakkola 2002, 41–42, 102–103.)

Tehtäväsuuntautunutta motivaatioilmastoa voidaan kehittää Amesin (1992) ja Epsteinin (1988, 1989) Target-mallin avulla, jossa kiinnitetään huomiota päivittäisessä valmennuksessa seuraaviin asioihin: tehtävät (task), päätösvalta (authority), palkitseminen (rewards), ryhmittely (grouping), arviointi (evaluation) ja ajankäyttö (timing) (Nikander 2007, 29; Treasure – Roberts 1995, 480–485). Seuraavassa kuviossa on tiivistetty Target-malli ja sen keinot sekä arviointikohteet (Kuvio 9). Lisäksi kuvioon on lisätty *kursivoituna* ja sulkeilla keskimmäiseen pystykaistaan keinot, joilla tässä tutkimuksessa kehitettiin tehtäväsuuntautunutta motivaatioilmastoa.

Koska mielestäni tehtäväsuuntautuneen motivaatioilmaston kehittäminen on päivittäistä valmennustyötä, se on pystyttävä luomaan jokaiseen harjoitukseen, jotta se siirtyisi pelaajien arvomaailman ja sitä kautta normiksi.

Harjoitustapahtumaa haastavampaa minulla valmentajana oli pysyä tehtäväsuuntautuneessa motivaatioilmastossa myös pelitapahtumissa, vaikkakin tutkimuksen aikana se siirtyi myös pelitapahtumiin. Tätä kautta tehtäväsuuntautunut motivaatioilmasto mielestäni siirtyi myös pelaajille pelitapahtumiin;

”Peleissä tämä näkyi minun palautteen antamisessa ainoastaan pelillisestä suorituksesta. Pelaajia jatkuvasti kannustettiin pelamaan ja epäonnistumisia todella hyväksyttiin. Pelin aikana palaute liittyi lähes ainoastaan hyvään pelilliseen suorittamiseen ja esimerkiksi hävityn pelin jälkeen saatoinkin antaa hyvän palautteen, jos peli oli ollut mallikasta.” (Ote muistelmamenetelmä tarinasta)

”Tämä tuli konkreettisena esille eräässä vieraspelissä, jossa meidän voiton mahdollisuus oli mennyt ennen viimeistä erää. Nostin erätauolla esille tunnuslauseen; ”Matka on määränpäättä tärkeämpi”. Tällä pyrittiin saamaan pelaajat ymmärtämään, että jokaikisessä harjoitus- ja pelitilanteessa piti antaa kaikkensa, jotta pelaajalta ei mene hukkaan mahdollisuutta kehittyä. Isossa kuvassa yhden ottelun lopputuloksella ei ole mitään merkitystä verrattuna siihen saiko pelaaja kehitystä pelitapahtuman aikana.” (Ote muistelmamenetelmä tarinasta)

Tehtäväsuuntautuneen motivaatioilmaston luominen sisälsi monia harjoituksia, joita käytettiin paljon kauden aikana. Esimerkiksi pelin analysointi pelaajien kanssa tai oma fysiikkaharjoitus toimivat mielestäni erittäin hyvin. Oman fysiikkaharjoituksen pohjana käytettiin tavoitteen asettelua pelaajan kanssa henkilökohtaisesti.

”Pidimme taas tänään oman fysiikan kehityksen harjoitteen. Olin todella ylpeä pelaajistani. Kaikki ryhtyivät heti toimintaan, heillä oli selkeä suunnitelma ja he harjoittelivat ensiluokkaisella asenteella. Koen yhä tärkeämmäksi vastuun antamisen pelaajille.” (tutkimuspäiväkirja 11.1.2011) *”Pidimme aamulla*

videopalaverin ja analysoimme edellisen päivän pelin. Analysoimme pelin pienryhmissä. Korostin perusteltuja arvioita pelistä. Tavoitteena oli viedä peliämme eteenpäin ja saada annettua pelaajillekin valtaa ja vastuuta. Päivän pelissä pelasimme ensimmäisen erän todella hyvin. Valmistautuminen onnistui?” (tutkimuspäiväkirja 20.11.2011)

”Tehtäväsuuntautunutta motivaatioilmastoa saatiin aikaan myös pelaajan yksilöllisellä valmentamisella. Tätä toteuttiin tavoitteen asettelun pohjalta. Pelaajalle tehtiin henkilökohtaisella palaverin ja tavoitteenasettelu lomakkeen avulla henkilökohtaisia kehityskohteita.” (Ote muistelmamenetelmä tarinasta)

Target mallin osa-alue	Tehtäväsuuntautunut motivaatioilmasto	Minäsuuntautunut motivaatioilmasto
Tehtävät (task): harjoitukset	Erietytetyt tehtävät taitotason/loukkaantumistilanteen mukaan (Tavoitteen asettelu yhdessä → oma fysiikka ja omat psyykkiset taidot)	Kaikilla samat tehtävät
Päätösvalta (authority)	Pelaajille vastuuta ja päätöksiä, kehitytään yhdessä (Yhteiset pelipalaverit, pelikyselyt pelaajilta, tavoitteen asettelu → omien kehityskohteiden määrittäminen, itsearviointi tekeminen pelistä)	Valmentaja päättää kaiken
Palkitseminen (reward)	Huomioidaan oma kehitys ja annetaan arvostusta aina kun kehitystä on tapahtunut (Käydään testitulokset yhdessä läpi pelaajan kanssa → kehuutaan kehityksestä)	Palkitaan kilpailumenestyksestä
Ryhmittely (grouping)	Monipuoliset ryhmittelytavat (sosiometrin mukaan, asuinpaikan mukaan, pienryhmät, parit yms.)	Kilpailullisiin tehtäviin perustuvat jaottelut aina (esim. kentät)
Arviointi (evaluation)	Arvostelussa käytetään itse-arviointeja ja arvioinnin perustana on oma suoritustaso (itsearviointi pelistä, testit)	Huomio lopputuloksessa
Ajankäyttö (timing)	Varataan aikaa kehittymiseen, annetaan mahdollisuus kehittyä omaan tahtiin (omatoimiset harjoitukset tavoitteen asettelun pohjalta)	Etukäteen määritelty rajattu harjoitusaika

Kuvio 9. Target- malli tutkimuksessani (mukailtu Nikander 2007, 29)

3.5 Ryhmäpaine normien tukena

3.5.1 Ryhmä tekee kaltaisekseen

Minulla tutkijana tärkeänä pohjateoksena, ja motivaation synnyttäjänä on toiminut Esa Rovion (2002) väitöskirja, jossa nousee tärkeäksi seikaksi ryhmäpaine eli konformismi. Ryhmäpaineen puute yhdistetään heikkoon tulokselliseen suorittamiseen, ja liian korkea sosiaalinen yhdenmukaisuuden tavoittelu saattaa johtaa heikentyneeseen suorituksen arviointiin (Rovio 2002, 50–54). Tämä yhdistettynä siihen totuuteen, että normit tarvitsevat ryhmäpainetta, johtivat minua tutkijana korostamaan avointa vuorovaikutusta varsinkin tutkimuksen ensimmäisellä jaksolla.

”Aioin ottaa avoimen vuorovaikutuksen harjoituksen vähän reilun viikon päässä toteutuvalla vieraspelimatkalla. Tällä saamme korkeasta koheesiosta huolimatta pidettyä konformismin riittävällä tasolla, jotta pelaajat kehittyvät ja normeja valvotaan.”
(tutkimuspäiväkirja 9.11.2011)

”Aina kun pelaajilta tuli aiheellista palautetta avoimesti kanssapelaajille, niin nostin tämän esille ja kehuin pelaajaa siitä. Mielestäni suomessa keskitytään liikaa epäonnistumisten esille nostamiseen, kun taas itse haluan nostaa esille onnistuneet suoritukset. Tällöin pelaajille tulee oikea mielikuva suorituksesta ja harjoituksissa säilyy helpommin positiivinen ilmapiiri, joka on oppimisen kannalta parempi.” (Ote muistelmamenetelmä tarinasta)

Ihminen saattaa muuttaa mielipidettään tai suhtautumistaan johonkin asiaan ryhmän painostuksen takia. Ryhmäpaineessa on kyse siitä, kun yksilö muuttaa asenteitaan tai käytöstään ryhmän mukaisesti, ja saattaa toimia täysin erilailla yksin ollessaan kuin joukkueen kanssa toimiessa. Ryhmäpaine saattaa olla oikeata tai kuviteltua. (Carron ym. 2005, 178–179.) Yksilö saattaa olettaa, että ryhmä haluaa hänen käyttäytyvän tietyllä tavalla, vaikka painostusta ei ole tullutkaan. Painostus voi olla verbaalista tai muiden käytöksen matkimista. Esimerkkinä Muzafer Sherifin (1936) tutkimus siitä,

kuinka ihmiset reagoivat näköilluuteen ryhmässä, jossa hän huomasi, että ihmiset alkavat luonnostaan vertailla omia näkemyksiä ja havaintoja muiden ihmisten samoihin vastaaviin. Muiden ihmisten havainnoilla oli merkitystä, kun yksilö teki omia päätöksiä, ja pikkuhiljaa arvioista alkoi kehittyä ryhmälle yhtenäinen normi. (Rovio ym. 2009, 41–43.)

Yksilön sisäistäessä normin hänestä tulee kyseisen normin valvoja, jolloin hänelle tulee sisäinen motivaatio rangaista yksilöä, joka ei noudata normia.. Esimerkiksi lapsen oppiessa normin, jonka mukaan toisen tappaminen on väärin hän sisäistää normin ja samalla lapselle tulee sisäinen motivaatio rangaista kyseisen normin rikkojaa. (Sekhar Sripada–Stich 2005, 11–15.) Tähän pyrimme myös tutkimuksessa. Tutkimustulosten mukaan pelaajat kokivat valvovansa ensimmäistä normia (*Teen kaikki harjoitukset parhaalla mahdollisella tavalla, koska silloin MINÄ kehityn*) vahvasti, mutta eivät saaneet kokemuksensa mukaan ryhmäpainetta muilta pelaajilta. Kun taas toisessa normissa (*Kunnioitan muita joukkueen jäseniä ja joukkueen yhteisiä tavoitteita*) sama kokemus meni toisin päin. Seuraavassa kuvassa kysymys nro 2 kuvaa muiden pelaajien ensimmäisen normin valvontaa, eli ryhmäpainetta, ja kysymys nro 3 kuvaa pelaajan omaa normin valvontaa. Toisen normin kysymysnumerot ovat 9 ja 10. Kysymys nro 9 kuvaa ryhmäpainetta, ja kysymys nro 10 kuvaa yksilön normin valvontaa. Tulokset antoivat minulle valmentajana uskoa varsinkin välikyselyn kohdalla, kun huomasin tulosten kasvaneen, jolloin uskoin valmennusteollani olevan merkitystä. Välikyselyssä huomasin ryhmäpaineen nousun lisäksi kiinteyden laskun, ja se vaikutti minun valmennustekoihin loppututkimusajalle. Siinä vaiheessa painopiste siirtyi ryhmäpaineesta kiinteyteen. Tulokset ovat kuvattu seuraavaan kuvioon (Kuvio 10).

Kysymys	23.9.2011 (ka)	6.1.2012 (ka)	24.2.2012 (ka)	muutos kysely 1-2 (ka)	muutos kysely 2-3 (ka)	T-testin p-arvo
2	6,71	6,78	7,27	0,07	0,49	0,383
3	7,50	7,89	7,91	0,39	0,02	0,444
9	7,58	7,28	7,77	-0,3	0,49	0,742
10	6,67	7,06	6,86	0,39	-0,2	0,695

Kuvio 10. Normikyselyn tulokset (normin valvonta)

3.5.2 Esimerkin voimaa – ryhmän johtajien vaikutus normeihin

Jokaisella ryhmällä on johtajansa. Osalla ryhmistä saattaa olla yksi selkeä johtaja, joka pitää vallan naruja yksin kädessään, ja osassa ryhmistä valta saattaa olla demokraattisemmin jakautunut useammalle yksilölle. Tässä tutkimuksessa minulla oli vastuuvallmentajana selkeä valtarooli joukkueessa, minkä takia minun vaikutukseni normien muodostumiseen oli tärkeä. Sen lisäksi johtavien pelaajien mukaan saaminen normien kannattajaksi ja valvojiksi oli äärimmäisen tärkeää. Valtaa voidaan jakaa roolilla (positiolla), joka yksilöllä on joukkueessa, esimerkiksi yleinen valtapositio joukkueessa on kapteeni. Lisäksi valtaa jaetaan myös normeilla, jotka määrittelevät minkälaista pelisuoritusta tai käytöstä joukkueessa kunnioitetaan. (Kidman–Lombardo 2010, 117)

Urheilujoukkueessa valtaa voidaan jakaa monella perusteella, esimerkiksi ikä ja kokemus ovat yleisiä vallan jako perusteita (Carron ym. 2005, 139). Tutkimuksen kohderyhmässä, jossa ikäjakauma oli lähes homogeeninen nuorella iällä saa sanktioita, ja korkealla iällä ei varsinaisesti saa palkintoa. Iällä kuitenkin on tässäkin tapauksessa merkitystä. Lajitaito tuo myös valtaa. Korkean lajitaidon omaavat yksilöt pelaavat vastuullisessa peliroolissa joukkueessa, kuten ykkösmaalivahtina, tai ensimmäisen kentän keskushyökkääjänä. (Rovio ym. 2009, 72.) Tämänlaista roolia urheilujoukkueessa kuvaillaan tehtävärooliksi, mutta valtaa voi myös saada sosiaalisen aseman ja roolin perusteella. Tämä joukkueen kaksiosainen roolijaottelu on tehty jo vuonna 1955 Balesin ja Slaterin toimesta. (Beuchamp–Eyes 2007, 99.)

Sosiaalisissa rooleissa yksilö on korkeassa asemassa esimerkiksi kommunikaatio- ja tunnesuhteissa, ja hän saattaa olla pidetty henkilö sosiaalisten taitojensa ansiosta. Virallisia valtarooleja (kapteenisto) jakaessa valmentajan tulisi ottaa huomioon sekä tehtävä-, että sosiaalinen-rooli. Tässä tutkimuksessa käytettiin valtaroolien jaon apuna sosiometriä (Kuvio 11), joka löytyy kokonaisuudessa työn lopusta (Liite 2). Tutkimusten mukaan joukkueen alhainen konsensus liittyen vallanjakoon aiheuttaa ryhmän

jäsenissä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja epämukavuutta. Lisäksi se saattaa aiheuttaa ryhmän sisällä konflikteja ja rikkoo kiinteyttä. (Carron ym. 2005, 142.) Tutkimuksessani oli alusta asti selvää, että vallanjako pitää tehdä mahdollisimman demokraattisesti ja oikeudenmukaisesti.

Sosiometrinen valtasuhdemittari, mukailtu (Rovio 2002, 157).

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää joukkueemme sisäisiä valtasuhteita. Yksityiskohtaiset tiedot jäävät allekirjoittaneen tietoon. Kyselyn perusteella valitaan 3 pelaajaa teemahaastatteluihin. Kyselyä käytetään myös hyväksi normien kehityssuunitelmaa toteuttaessa ja suunnitellessa. Kaikki pelaajat pidetään anonyymeinä (nimettöminä) tuloksia analysoitaessa opinnäytetyössä.

Sinun tehtäväsi tässä kyselyssä on merkata nimen perään asteikolla 1-9, että kuinka paljon valtaa kyseisellä pelaajalla on joukkueessamme. On tärkeää, että käytät koko asteikkoa hyväksesi. Laita yhdeksän pelaajalle, jolla on eniten valtaa ja yksi pelaajalle, jolla on vähiten valtaa. Käytä samaa numeroa maksimissaan kolme kertaa. Jätä oma nimi tyhjäksi.

Pelaaja 1 _____
 Pelaaja 2 _____
 jne.. _____

Kuvio 11. Sosiometrinen valtamittari tutkimuksessa

Johtajan vaikutuksesta ryhmän normien luontiin on vielä melko vähän tutkimuksia ja tietoa. Johtaja voi vaikuttaa ryhmässä muodostuviin normeihin, sillä hänelle on yleensä valta ohjailla ryhmän jäseniä ja ryhmässä käytävää vuorovaikutusta. (Taggar–Ellis 2007, 108.) Ryhmän normi- ja valtasuhteita onkin haastavaa erottaa toisistaan sillä korkeassa valtasuhteessa olevat ryhmän jäsenet määrittelevät normeja ja ovat myös normisuhteissa korkealla (Niemistö 1998, 126). Korkeassa valta-asemassa olevalla henkilöllä on suurempi vaikutus ryhmässä muodostuviin normeihin, ja heihin kohdistuu ryhmän puolesta pienempää ryhmäpainetta noudattaa normeja (Carron ym. 2005, 180). Tämän takia tutkimuksessa selvitettiin sosiometrian avulla valtahenkilöt, ja heidän normin hyväksyminen pyrittiin varmistamaan heti aluksi. Nämä pelaajat otettiin erilliseen henkilökohtaiseen palaveriin heti normien hyväksymis-luennon jälkeen (Kuvio 12).

”Henkilökohtaisessa palaverissa kerroin ensin pelaajille kuinka vastuullinen ja tärkeä heidän roolinsa on ryhmän kehitykselle. Tämän avulla halusin myös sitouttaa pelaajia meidän yhteiseen toimintaan ja saada heidät ymmärtämään tekojensa tärkeyden. Palaverin lopuksi kysyin pelaajalta aina kuinka tärkeänä he pitävät normin noudattamista, ja pelaajan vastatessa kiinnitin huomiota varsinkin sanattomaan viestintään, sillä ihminen kertoo sanattomalla viestinnällä todellisen mielipiteensä. Valmentajana kiinnitän aina puhuessa joukkueelle tai yksilölle suurta huomiota heidän sanattomaan viestintään, sillä saa valtavasti palautetta siitä kuinka yksilöt reagoivat erilaisiin asioihin.” (Ote muistelmamenetelmä tarinasta)

Kehityssuunnitelma syksyille 2011

Ajankohta	Tavoite	Keinot
23-25.9 ja 30.9	Alkukartoitus	Normikysely, sosiometri
1.10	Normin hyväksyminen	Luento; Miksi kyseiset normit ovat hyväksi joukkueelle?
2.10	Normin hyväksyminen	Ryhmän valtahenkilöiden kanssa henkilökohtaiset haastattelut

Kuvio 12. Normin hyväksyminen

Taggar ja Ellisin mukaan johtajan tuomilla odotuksilla on merkitystä uuden ryhmän määrittäessä normejaan. Kenny ja Zaccaron (1983) mukaan johtaja arvio ryhmänsä kulloisetkin tarpeet, ja muokkaa ryhmän käyttäytymismalleja (normeja) sen mukaiseksi. Koska normeilla saattaa olla joko ryhmää heikentävää, vahvistavaa tai tuottavuutta parantavaa vaikutusta, tulee johtajan koko ajan observoida ryhmään muodostuvia normeja. Johtajan tulisi puuttua toimintaa heikentäviin käyttäytymismalleihin riittävän ajoissa, jotta niistä ei pääse muodostumaan normeja. (Taggar–Ellis 200, 115.) Tutkimuksessa oli lähellä muodostua vääränlaisia käytösmalleja monesti.

”Jouduin puuttumaan vahvasti normiin (Kunnioitan muita joukkueen pelaajia ja joukkueen yhteisiä pelisääntöjä) ollessani pelaajien koululla vierailulla, minulle selvisi, että osa pelaajistamme on kiusannut yhtä joukkueemme jäsentä. Lisäksi selvisi, että jotkut pelaajistamme ovat käyttäytyneet epäasiallisesti. Jouduin pitämään ensin puhuttelun kiusaajille erikseen. Puhuttelussa korostin joukkuehenkeä, toisen kunnioittamista ja kiusaamisen lapsellisuutta. Tämän jälkeen pidin koko joukkueelle puhuttelun joukkueen pelisäännöistä liittyen kiusaamiseen, toisen pelaajan puolustamisesta ja kunnioittamisesta sekä yleisestä käytöksestä. Seuraavasta kiusaamistapauksesta tulee viikon kiello harjoituksiin tulosta. Joukkue vaikutti kuuntelevan hyvin.” (tutkimuspäiväkirja 27.10.2012)

Valmentajan tulisi nostaa esille positiivisia käytösmalleja. Esimerkiksi amerikkalaisessa harjoituskeskuksessa Olympiakultamitalistipainija asetti itselleen hurjat harjoitteluajat sekä vaatimukset, ja saadessaan menestystä rupesivat muut painijat noudattamaan hänen harjoitus-standardeja. (Weinberg–Gould 2006, 166.) Tätä positiivisen käytösmallin esille nostamista minun olisi valmentajana pitänyt tehdä enemmän. Lähes aina normin mukaista toimintaa nostettiin tutkimuksessa esille vasta kun jotain negatiivista palautetta oli tarvetta antaa.

Normin valvonnan tehokkuuden kannalta on tärkeää, ettei ryhmässä valta ole keskittynyt liikaa yhdelle henkilölle. Parasta olisi, että normin valvontaa harjoittaisi demokraattisesti ja aktiivisesti mahdollisimman monta yksilöä. Normit kuitenkin ovat äärimmäisen demokraattisia, koska kaikissa ihmisryhmissä kyseisen ryhmän normit ovat yleensä valtaosan hyväksymiä ja noudattamia. (Sekhar Sripada–Stich 2005, 7.) Tällöin ryhmäpainetta tulisi laajemmin ja normin valvonta olisi tehokkaampaa (Carron ym. 2005, 181).

3.6 Joukkue olemme ME? – takapakkia kiinteydessä

Lähdin siis tutkimuksen alussa korostamaan avoimella vuorovaikutuksella ryhmäpainetta, jolloin halusin varmistaa, että pelaajat uskaltavat vaatia toisiltaan paljon. Ennen joulua meillä oli valtakunnallisessa sarjassa vaikea jakso ja joukkueen kiinteys vaikutti heikolta joulun lähestyessä.

”Joukkueessa on mielestäni yleisilmeeltään konformismin taso lisääntynyt. Pelaajat vaativat toisiltaan ja itseltään melko paljon harjoituksissa. Tosin se saattaa joskus kääntyä itseään vastaan, sillä paljon tulee myös turhautumista ja sitä kautta epäonnistuneiden suoritusten kierteitä.” (tutkimuspäiväkirja 29.11.2011)

Kuitenkin vasta normikyselyn tulos herätti minut tutkijana ja valmentajana huomaamaan alentuneen ryhmän kiinteyden. Kiinteydestä oli laskenut varsinkin kunnioitus muita kohtaan (-0,52). Muuten kiinteys oli pysynyt melko samana.

Normeilla on vahva yhteys ryhmän kiinteyteen, sillä kiinteys kehittyy sitä ohjaavien normien myötä, ja yhtenäistää joukkueen jäsenten käyttäytymistä (Trninic–Papic–Dimec 2008, 82). Korkean kiinteyden joukkueissa normi ohjaa toimintaa vahvemmin, ja näissä joukkueissa myös ryhmäpaine on korkeampaa (Weinberg–Gould 2006, 191). Itse asiassa Stogdillin (1972) kertoo, että oikeaan toimintaan ohjaavat normit ovat tärkein osa-alue kiinteyden suoritusta parantavassa vaikutuksessa. Monessa tutkimuksessa 1950- luvulta (Berkowitz, Schacter, Ellertson, McBride ja Gregory) todetaan, että korkea kiinteys sekä tehokkaaseen suoritukseen ohjaavat normit parantavat ryhmän suorituskyyä. Toisaalta, jos kiinteys on korkea ja normit tehtävän suorituksen kannalta heikentäviä, niin suoritustaso laskee. (Patterson–Carron–Loughead 2005, 480–481.)

Tässä tutkimuksessa kiinteys oli korkea koko ajan (Kuvio 13) vaikkakin laski tutkimuksen aikana. P-arvoissa ei tapahtunut merkittävää muutosta. Normit ohjasivat tehokkaaseen suorittamiseen, joten ryhmän suorituskyyyn pitäisi

parantua. Pelien lopputuloksia tutkiessa näin kävikin, sillä joulun jälkeen pelasimme valtakunnallisessa sarjassa tuloksellisesti paremmin, ja kausi kokonaisuudessa oli tuloksellisesti onnistunut tavoitteen täytyessä.

11	8,25	8,44	8,18	0,19	-0,26	0,865
12	9,00	9,00	8,86	0	-0,14	0,691
13	9,58	9,06	9,18	-0,52	0,12	0,124

Kuvio 13. Kiinteyden tulokset tutkimuksessa

Korkean kiinteyden ja normien puuttumisten on todettu olevan yhteydessä sosiaaliseen laiskotteluun, jolla tarkoitetaan uskoa, ettei oma suoritus ole havaittavissa tai arvioitavissa. Korkean kiinteyden ryhmässä tämä asia jätetään myös ilman huomiota ryhmäajattelun takia. Ryhmä haluaa pysyä enemmän yhtenäisenä, kuin selvittää mahdollisia ongelmakohtia. (Rovio ym. 2009, 169.) Trninic ym. mukaan joukkueen kiinteyteen vaikuttavat ympäristö, johtajuus, persoonat ja joukkue tekijät (Trninic ym. 2008, 85).

Pattersonin ym (2005) vertaili korkeata ja matalaa kiinteyttä, sekä vaativia ja ei niin vaativia normeja keskenään. Normeja vertailtiin siihen, miten urheilijat arvioivat oman suorituskyykynsä. Tutkimuksen kohderyhmänä oli 298 urheilijaa (112 miesurheilijaa ja 186 naisurheilijaa) 24 urheilujoukkueesta. Tutkimuksen mukaan korkea kiinteytys ja vaativat normit johtivat urheilijoiden raportoimaan korkeammalle omaa suorituskyykyään, kun taas matalan kiinteyden ja korkean normin joukkueiden urheilijat raportoivat heikoimman suorituskyyvyn. (Patterson ym. 2005, 479.)

Joukkueella tulee olla tavoitteena sopivan korkea kiinteytys, eli optimaalinen kiinteytys, ja siinä pitää ottaa huomioon ryhmän moniulotteinen kiinteytys (tehtävä- ja sosiaalinen) (Carron ym. 2005, 229; Rovio 2002, 31). Liian korkeata sosiaalista kiinteyttä tulee välttää, sillä se voi aiheuttaa painetta ryhmäpaineeseen, jolloin ilmenee ryhmäajattelua (Rovio ym. 2009, 170). Taifelin ja Turnerin sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ihmiset arvioivat omaa ja ryhmänsä suoritusta yleensä liian positiivisesti (Rovio 2002, 50–54). Tarkoituksenmukaista olisikin varmistaa todella korkea tehtäväkiinteytys, jolloin tehtävän suorittaminen (pelaaminen) onnistuisi mahdollisimman hyvin.

Korkeaan tehtäväkiinteyteen vaikuttavat yhteiset tavoitteet. (Weinberg–Gould 2006, 182–183, 186.)

Tämän takia normien kehityssuunnitelmassani oli mukana myös kiinteyden edistämistä, joka valmentajana lähtee yksilöiden tarpeiden huomioimisesta. Kiinteyden edistäminen tulisi kohdistua sekä ryhmäntehtävään, että ryhmän sosiaaliseen ulottavuuteen. Joukkueen pitäisi valmentajan johdolla selvittää, ja tarvittaessa korjata yksilön turvallisuutta, joukkueen vuorovaikusta, normeja sekä tehtävän selkeyttä. (Rovio ym. 2009, 174–176.) Tähän hyvä keino oli joukkuetapaamiset, joissa näitä asioita selvitettiin kannustavassa ja avoimessa ilmapiirissä. Joukkuetapaamisissa tehtiin paljon pienryhmätyöskentelyä, jotta kaikki pääsisivät ääneen. Apuna pienryhmien jaoissa käytin sosiometrian tuloksia, jolloin sain kaikkien valtuuskien henkilöitä samaan ryhmään.

Otin kiinteyden edistämiseksi sekä sosiaalisen, että ryhmäntehtävän huomioivia harjoituksia, joissa jaoin joukkueen 3-4 hengen ryhmiin. Tämän jälkeen analysoimme omaa peliämme videolta, ja jokainen pienryhmä teki itsenäistä työskentelyä. Ryhmiä ohjeistettiin hyvään vuorovaikutukseen jossa aktiivisesti huomioidaan toisen henkilön sanallista ja sanatonta viestintää (Toivonen–Kiviaho 1998, 47). Jotta voimme ymmärtää ja tunnistaa kehittymisen tarpeitamme pelistä, meidän piti myös uskaltaa sanoa avoimesti oma mielipide. Turvallisuus ryhmässä ilmenee kykynä käsitellä vaikeitakin ja mahdollisesti suoritusta kriittisesti tarkastelevia asioita yhteisesti koko ryhmän ollessa paikalla (Rovio ym. 2009, 111).

Nostimme pelistämme sekä kehitettäviä asioita että vahvuuksiamme. Ihminen on geneettisesti ohjelmoitu ajattelemaan negatiivisesti, jotta voimme sopeutua ympäristöömme, minkä takia monesti alistumme ajattelemaan negatiivisesti. Negatiivisesti ajattelu ei ole välttämättä huono asia, vaan se ajaa meitä myös keksimään ratkaisua. (Csikszentmihalyi 2006, 59–62.) Negatiivisen ajattelun ollessa ihmiselle luontaista, valmentajan pitää kannustaa pelaajia myös positiiviseen ajatteluun, ja tähän pyrin valmentajana

tutkimuksessa. Pyrin valmentajana muutenkin saamaan joukkueeseen positiivisemman yleisilmapiirin.

”Nostin paljon esille positiivisen palautteen tärkeyttä ja toisaalta kehittävän palautteen antamisen taitoa positiivisessa hengessä. Myös huumoria ja yhtenäistä hauskaa tekemistä pyrittiin saamaan lisää tekemiseemme. Tästä hyvänä esimerkkinä oli joukkueen oman Winter Classicin järjestäminen. Se oli mielestäni onnistunut tapahtuma ja joukkueessa oli vapautunut ilmapiiri. Seuraavana viikonloppuna pelit onnistuivatkin loistavasti.” (Ote muistelmamenetelmä tarinasta)

Otin kiinteyden teemaksi myös tutkimusjakson lopussa erillisenä viikonloppuna, jonka teemana oli *”joukkue olemme me”*. Siihen liittyen teimme dokumentin pelireissusta, ja dokumentin ohjaamisesta vastasi pelaaja, joka ei ole niin korkeassa asemassa tehtävän suorittamisessa. Lisäksi meillä oli pienryhmätyöskentelyssä yhteistyöharjoituksia. Kaikki kiinteyteen liittyvät erilliset harjoitukset ovat seuraavassa kuviossa (Kuviossa 14). Ote tutkimuspäiväkirjasta:

”Pidimme tänään erillisen koheesion nostatus harjoituksen. Harjoituksessa tehtiin pienryhmissä ”patsaita, joissa sai olla tietty määrä jalkoja tai käsiä maassa. Tällöin he joutuivat pohtimaan ratkaisuja yhdessä ryhmässä. Eli sitä kuinka saivat tietynlaisen patsaan tehtyä. Sen jälkeen meillä oli ryhmissä pantomiimi esitykset. Pantomiimi esitykset toimivat huumorin kannalta ja lisäsivät yhteenkuuluvuuden tunnetta” (tutkimuspäiväkirja 4.2.2012).

19-20.11	Koheesion edistäminen	Joukkuetapaaminen; vuorovaikutusta, pienryhmiä ym. turvallisuuden tunne → ryhmäajattelua pois (vrt. tulokset), analysoidaan peliä pienryhmissä; käydään läpi, että kuinka palautetta annetaan ja kuinka se perustellaan
19-20.11	Ryhmäajattelun vähentäminen	Vuorovaikutuksen vapauttaminen, turvallisuuden tunne; oman mielipiteen voi kertoa aina, mutta on oltava valmis perustelemaan se
20.11.2011	Vuorovaikutusharjoitus, autonomian tunne, ryhmätyö, oman suorituksen analysointi	Pienryhmissä 3-4 henkilöä katsottiin edellisen illan peliä läpi ja pelaajat analysoivat suorituksia ryhmissä. Huomiota kiinnitettiin myös pienryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen (perustellut mielipiteet).
26.11.2011	Vuorovaikutusharjoitus, autonomian tunne, ryhmätyö, oman suorituksen analysointi	Sama harjoitus taas kuin edellisellä kerralla. Nyt vuorovaikutuksessa pyrittiin pääsemään
		avoimeen vuorovaikutukseen. Jokainen kertoisi mielipiteensä.
4.2.2012	Koheesion nosto	Viikonlopun teeman (Joukkue olemme ME) mukaisesti pidimme koheesio-, luottamus-, ja ryhmän ongelmanratkaisu-harjoituksia.

Kuvio 14. Kiinteys- ja vuorovaikutusharjoitukset

4 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

4.1 Aineiston analyysi

Kvantitatiivisen aineiston analyysiin (sosiometri ja normikysely) olen käyttänyt excell- ohjelmaa ja SPSS- ohjelmaa. Koen tämän aineiston analyysin tarkoituksenmukaiseksi työlleni sillä kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa keskiöön nousee prosessin kuvaus ja tulkinta. Lisäksi aineiston käsittelyä normikyselyn osalta vaikeutti anonyymina annetut vastaukset, sekä erikokoinen vastaajajoukko. Kvalitatiivisen aineiston (tutkimuspäiväkirja ja muistelmatarina) nostan esille koko opinnäytetyö raportoinnin ajan, ja siitä on nostettu suoria lainauksia raportointiin, jotka on merkitty *kursivoituna*.

Tein SPSS- ohjelmalla yhden otoksen keskiarvon testin, eli Independent T- Testin, jossa vertaillaan saman ryhmän alku- ja loppu keskiarvoa (Mauranen–Puntila 1995). T-testi on yleisimmin käytetty menetelmä keskiarvojen vertailuun, koska otoskoko tässä tutkimuksessa on suurehko alku- ja loppukyselyissä (20- 30 vastaajaa), niin voidaan kohtuullisella luotettavuudella käyttää T-testiä. Lisäksi T-testiä käytettäessä ovat vastaukset oltava vähintään välimatka-asteikosta tai hyvästä järjestysasteikosta, kuten likert- asteikosta. (Metsämuuronen 2003, 319, 469.) Tässä työssä käytettiin likert- asteikkoa 1-10 ja nollahypoteesina oli, että muutoksia ei tapahdu. Tämän nollahypoteesin kumoamiseksi on p-arvon oltava merkitsevyydeltä vähintään 95 %, eli 0,05, jolloin tulos on melkein merkitsevä. (Metsämuuronen 2003, 369.) Muut tuloksen analysoinnit tehtiin excell- ohjelmalla, jolla laskin jokaisen kysymyksen keskiarvon (ka).

Tutkimuspäiväkirja tuotti Grönforssin (1985) sisällön analyysin mukaisesti raaka-aineita minulle tutkijana teoreettisen pohdintaan (Metsämuuronen 2003, 196). Minulla on tutkimuspäiväkirjassa 17 sivua ja 3538 sanaa. Päiväkirjaa on käytetty tuomaan valmennusinterventiota näkyväksi tässä raportoinnissa, ja sitä on myös käytetty minun pohtiessa kyselyjen tuloksia sekä omia havaintojani. Päiväkirjasta ei ole tehty ristiinvalidointia, vaan sillä on enemminkin tuotu kulloisenkin valmennustyön motiiveja intervention aikana esille. Täten tutkimuspäiväkirjan käyttäminen tutkimuksessa, tai sen

täyttäminen tutkimuksen aikana ei ole objektiivista. Olen tutkijana jatkuvasti valinnut mistä kirjoitan päiväkirjaan, joten päiväkirjaan on kirjoitettu ainoastaan minun mielestä tutkimukselle oleellisia havaintoja. Yhtälailla olen valinnut mitkä kohdat nostan opinnäytetyön raportoinnissa esille tutkimuspäiväkirjasta. Muistelmamenetelmätarinan kirjoitin jälkikäteen, jotta saisin raporttiin myös enemmän tietoa käyttämistäni valmennuksellisista teoista.

4.2 Normikyselyn tulokset

4.2.1 Alkumittaus

Joukkueelle (n=24) teetettiin alkukysely 23.9.2011, ja tulokset nähdään alla olevasta kuvasta (Taulukko 1). Varsinkin ryhmän kiinteyteen (kysymys nro 11 ja 12) ja normien hyväksymiseen (kysymys nro 6 ja 13) sekä sisäistämiseen (kysymys nro 1,7 ja 8) liittyvissä kysymyksissä tuli korkeat keskiarvot. Sen sijaan ryhmäpaineeseen liittyvissä kysymyksissä (kysymys nro 2, 3, 9 ja 10) oli verrattain matalat keskiarvot. Minäsuuntautuneeseen motivaatioilmastoon liittynyt kysymys (kysymys nro 5) sai matalimman numeraalisen keskiarvon.

Kysymys	yhteistulos	keskiarvo
1. Minä vaadin itseltäni parasta mahdollista suoritusta jokaisessa harjoituksessa	207	8,63
2. Saan korjaavaa palautetta muilta joukkueen pelaajilta, jos en anna kaikkeani jokaisessa harjoituksessa	161	6,71
3. Vaadin pelikavereiltani parasta mahdollista suoritusta kaikissa harjoituksissa	180	7,50
4. Arvioin kehitystäni suhteessa omaan testituloksiini	197	8,21
5. Arvioin kehitystäni suhteessa muihin pelaajiin	152	6,33
6. Uskon, että minä pystyn määräämään ja hallitsemaan omaa kehitystäni	211	8,79
7. Koen tarvetta tehdä kaikki harjoitukset parhaalla mahdollisella tavalla, myös silloin kun kukaan ei valvo minua	208	8,67
8. Kunnioitan muita joukkueeni jäseniä ja joukkueeni tavoitteita	217	9,04
9. Muut ryhmäni jäsenet puuttuvat toimintaani, jos en kunnioita muita pelaajia ja yhteisiä tavoitteitamme	182	7,58
10. Puutun pelikavereideni kunnioituksen puuttumiseen	160	6,67
11. Joukkueemme on yhtenäinen pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa	198	8,25
12. Nautin osallistumisesta tämän joukkueen yhdessäoloon	216	9,00
13. Mielestäni on tärkeää kunnioittaa joukkueen muita pelaajia ja tavoitteita	230	9,58

Taulukko 1. Alkukyselyn tulokset

4.3.2 Välimittaus

Välikysely teetettiin joukkueelle (n= 18) 6.1.2012 ja tulokset ovat alla olevassa taulukossa (Taulukko 2).

Kysymys	yhteistulos	keskiarvo
1. Minä vaadin itseltäni parasta mahdollista suoritusta jokaisessa harjoituksessa	162	9,00
2. Saan korjaavaa palautetta muilta joukkueen pelaajilta, jos en anna kaikkeani jokaisessa harjoituksessa	122	6,78
3. Vaadin pelikavereiltani parasta mahdollista suoritusta kaikissa harjoituksissa	142	7,89
4. Arvioin kehitystäni suhteessa omaan testituloksiini	151	8,39
5. Arvioin kehitystäni suhteessa muihin pelaajiin	123	6,83
6. Uskon, että minä pystyn määääämään ja hallitsemaan omaa kehitystäni	166	9,22
7. Koen tarvetta tehdä kaikki harjoitukset parhaalla mahdollisella tavalla, myös silloin kun kukaan ei valvo minua	162	9,00
8. Kunnioitan muita joukkueeni jäseniä ja joukkueeni tavoitteita	161	8,94
9. Muut ryhmäni jäsenet puuttuvat toimintaani, jos en kunnioita muita pelaajia ja yhteisiä tavoitteitamme	131	7,28
10. Puutun pelikavereideni kunnioituksen puuttumiseen	127	7,06
11. Joukkueemme on yhtenäinen pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa	152	8,44
12. Nautin osallistumisesta tämän joukkueen yhdessäoloon	162	9,00
13. Mielestäni on tärkeää kunnioittaa joukkueen muita pelaajia ja tavoitteita	163	9,06

Taulukko 2. Välikyselyn tulokset

Välikyselyssä saatiin arvokasta tietoa intervention vaikutuksesta, jolloin sain Lewinin toimintatutkimuksen syklin mukaisesti reflektoitua interventiota, ja sen perusteella muokattua valmennusprioriteetteja. Seuraavassa taulukossa on havainnoitu, kuinka keskiarvot ovat muuttuneet alkukyselystä. Keskiarvon ollessa välikyselyssä pienempi kuin alkukyselyssä, niin se on seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) miinusmerkkinen ja punainen väriltään. Kaikissa tapauksissa laskeva numero ei tarkoita epäonnistunutta interventiota. Numeraalinen muutos oli korkeimmillaan kysymyksessä numero 13 (0,52), jossa syntyi negatiivinen korrelaatio ensimmäisen testin keskiarvoon. Muut negatiiviset korrelaatiot tulivat kysymyksissä 8 ja 9, tosin kysymyksessä

numero 8 korrelaatio on varsin pieni (0,1). Eniten numeraalista keskiarvon nousua oli tapahtunut kysymyksessä 5 (0,5) eli minäsuuntautuneessa motivoitumisessa, ja paljon nousua oli tapahtunut myös kysymyksessä numero 6 (0,43) eli ensimmäisen normin hyväksymistä mittaavassa kysymyksessä. Sen lisäksi keskiarvot olivat nousseet yli 0,3 kysymyksissä 1, 3, 7 ja 10. Alku- ja välikyselyn tuloksista ei ole tehty SPSS- ohjelmalla testiä, jolla saataisiin tietoa muutosten merkitsevyydestä. Tämän välikyselyn merkitys minulle valmentajana ja tutkijana oli saada palautetta pelaajilta.

Kysymys nro	23.9.2011 (ka)	6.1.2012 (ka)	numeraalinen muutos
1	8,63	9,00	0,37
2	6,71	6,78	0,07
3	7,50	7,89	0,39
4	8,21	8,39	0,18
5	6,33	6,83	0,5
6	8,79	9,22	0,43
7	8,67	9,00	0,33
8	9,04	8,94	-0,1
9	7,58	7,28	-0,3
10	6,67	7,06	0,39
11	8,25	8,44	0,19
12	9,00	9,00	0
13	9,58	9,06	-0,52

Taulukko 3. Alku- ja välikyselyn keskiarvon muutokset

4.3.3 Loppumittaus

Loppukysely teetettiin joukkueelle (n=22) 24.2.2012. Tulokset ovat alla olevassa taulukossa (Taulukko 4).

Kysymys	yhteistulos	keskiarvo
1. Minä vaadin itseltäni parasta mahdollista suoritusta jokaisessa harjoituksessa	193	8,77
2. Saan korjaavaa palautetta muilta joukkueen pelaajilta, jos en anna kaikkeani jokaisessa harjoituksessa	160	7,27
3. Vaadin pelikavereiltani parasta mahdollista suoritusta kaikissa harjoituksissa	174	7,91
4. Arvioin kehitystäni suhteessa omiin testituloksiini	187	8,50
5. Arvioin kehitystäni suhteessa muihin pelaajiin	150	6,82
6. Uskon, että minä pystyn määräämään ja hallitsemaan omaa kehitystäni	201	9,14
7. Koen tarvetta tehdä kaikki harjoitukset parhaalla mahdollisella tavalla, myös silloin kun kukaan ei valvo minua	193	8,77
8. Kunnioitan muita joukkueeni jäseniä ja joukkueeni tavoitteita	199	9,05
9. Muut ryhmäni jäsenet puuttuvat toimintaani, jos en kunnioita muita pelaajia ja yhteisiä tavoitteitamme	171	7,77
10. Puutun pelikavereideni kunnioituksen puuttumiseen	151	6,86
11. Joukkueemme on yhtenäinen pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa	180	8,18
12. Nautin osallistumisesta tämän joukkueen yhdessäoloon	195	8,86
13. Mielestäni on tärkeää kunnioittaa joukkueen muita pelaajia ja tavoitteita	202	9,18

Taulukko 4. Loppukyselyn tulokset

Viimeisen kyselyn perusteella voidaan havainnoida valmennusintervention tehokkuutta suhteessa edelliseen kyselyyn ja suhteessa ensimmäiseen kyselyyn. Eniten positiivista korrelaatiota oli tapahtunut kysymyksessä numero kaksi, jossa kasvua ensimmäisestä mittauksesta oli tullut 0,56. Suurin osa tästä kasvusta oli tullut toisen ja kolmannen mittauksen välissä (0,49). Myös kysymyksissä numero 3 ja 5 oli tullut koko interventiojakson aikana paljon kasvua (0,41 ja 0,49). Tosin molemmissa kysymyksissä muutos toisen ja kolmannen kyselyn välillä on hyvin pieni (0,02 ja -0,01). Toisen ja kolmannen mittauksen välissä oli myös kysymyksen numero 9 tulos (ka) kasvanut huomattavasti (0,49). Kokonaisuudessa keskiarvojen (ka) numeraaliset muutokset pysyivät varsin hillittyinä. Muutosta tapahtui kaikissa kysymyksissä vaikkakin pienin muutos oli todella matala (0,01). Tässä viimeisessä tulostaulukossa (Taulukko 5) on merkitty Independent T-testin p-arvo. Missään kysymyksessä p-arvo ei alku- ja loppukyselyn välillä

saavuttanut merkitsevyyttä eli vähintään 0,05 arvoa. Minkään kysymyksen p-arvo ei ollut kovin lähellä merkitsevyyttä ja p-arvot heittelivät huomattavasti.

Kysymys	23.9.2011 (ka)	6.1.2012 (ka)	24.2.2012 (ka)	muutos kysely 1-2 (ka)	muutos kysely 2-3 (ka)	T-testin p-arvo
1	8,63	9,00	8,77	0,37	-0,23	0,609
2	6,71	6,78	7,27	0,07	0,49	0,383
3	7,50	7,89	7,91	0,39	0,02	0,444
4	8,21	8,39	8,50	0,18	0,11	0,492
5	6,33	6,83	6,82	0,5	-0,01	0,461
6	8,79	9,22	9,14	0,43	-0,08	0,387
7	8,67	9,00	8,77	0,33	-0,23	0,797
8	9,04	8,94	9,05	-0,1	0,11	0,988
9	7,58	7,28	7,77	-0,3	0,49	0,742
10	6,67	7,06	6,86	0,39	-0,2	0,695
11	8,25	8,44	8,18	0,19	-0,26	0,865
12	9,00	9,00	8,86	0	-0,14	0,691
13	9,58	9,06	9,18	-0,52	0,12	0,124

Taulukko 5. Keskiarvojen vertailu kaikkien kyselyiden välillä

5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Laadullisissa töissä luotettavuus tarkastelu koskee koko prosessia (Rovio 2002, 105). Toimintatutkimuksessa voidaan määritellä aineisto reliaabeliksi silloin kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia koherenssiteorian mukaisesti (Nikander 2007, 42). Realabiliteetin tarkastaminen edellyttää myös joko useampaa havainnoitsijaa tai useampaa havainnointikertaa, ja Grönforsin (1982) mukaan realabiliteettia voidaan parantaa lisäämällä huomattavasti havainnointikertoja (Rovio 2002, 109). Tutkimuksen realabiliteetti voidaan mieltää korkeaksi, jos kahdella rinnakkaisella menetelmällä saadaan sama lopputulos aikaiseksi (Hirsjärvi–Hurme 2000, 186).

Yleisesti tietoteoreettisessa keskustelussa tunnistetaan neljä erilaista totuusteoriaa. Ensimmäinen näistä on korrespondenssiteoria, jonka mukaan asia on totta, jos se sillä hetkellä vastaa todellisuutta ja tämän perusteella tutkimuspäiväkirjan pitäminen on totta, koska siihen kirjataan sillä hetkellä tapahtuneita asioita. Toinen teoria on koherenssiteoria, jonka mukaan väite on totta, jos se on johdonmukainen muiden teorioiden kanssa. Tämä lisää teoriaosuuteni luotettavuutta, sillä tiedon lähteet tukivat toisiaan, eikä ristiriitoja tieteellisessä teoriassa ollut eri kirjoissa. Pragmaattinen totuusteoria puolestaan nostaa tiedon käytännöllisyyden esille, eli uskomus on totta, jos se käytännön elämässä toteutuu. Tämän perusteella normien kehitysohjelmani on totta ja luotettava, jos se on kehittänyt normeja pelaajille. Normikyselyn mukaan merkittävyyttä ei tullut yhdessäkään kysymyksessä, joten tämän teorian mukaan tutkimusjaksoni luotettavuus ei ole hyvä. Konsensus teoria on viimeinen teoria, ja sen mukaan asia on totta, jos ihmiset luovat siitä yhteisymmärryksessä totta. (Tuomi–Sarajärvi 2002, 131-132.)

Koska teoreettisessa viitekehyksessä pitää olla luotettavuutta, viitekehyksen tulisi olla sisäisesti validiteetista. Sisäinen validiteetti kertoo kuinka monipuolisesti ja hyvin tutkija hallitsee tutkimuksen tieteellisen alan. (Rovio 2002, 107.) Luotettaviksi lähteiksi voidaan luokitella; liseniaatin työ, väitöskirja, oppikirja, käsikirja, tieteelliset artikkelit sekä alan klassikkokirjat.

Lähteen ollessa vanhempi kuin viisi vuotta, niin sitä on syytä tarkastella nykypäivän näkökulmasta, ja kannattaa tutustua myös uudempiin lähteisiin. (Metsämuuronen 2003, 13- 14.) Olen pyrkinyt tutkijana saamaan validiteettia käyttämällä monipuolisesti lähteitä. Työssäni kirjalähteet ovat kattaus helpommin sisäistettävästä yleisesti ryhmäilmiöitä käsittelevästä kirjallisuudesta, metodikirjallisuudesta, väitöskirjoista ja tieteellisesti perustellusta kaunokirjallisuudesta. Artikkelilähteet ovat alan lehdissä julkaistuja artikkeleja ja tutkimuksia. Käytetyt luennot ovat alan seminaarista sekä yksi yliopiston materiaalista. Lähteitä on sekä englannin-, että suomenkielellä.

Aineistoni sisältää sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista materiaalia, joten realabiliteetin lisäämiseksi nämä kaksi aineistoa eivät saisi sisältää ristiriitaista informaatiota. Monessa kohtaa aineiston informaatio tukee toisiaan todella hyvin, mutta muutamassa kohdassa normikyselyn numeraalinen informaatio on ristiriidassa minun havainnoimien asioiden kanssa. Tässä kohdassa olisi voinut realabiliteetin takaamiseksi ottaa useampi havainnoija mukaan. Lisää havainnoijia olisin saanut teemahaastattelemalla pelaajia.

Koska Grönforssin (1982) mukaan realabiliteettia saa lisättyä havaintokertoja lisäämällä, toteutui tämä työssäni todella hyvin, johtuen kaksoisroolistani tutkijana ja valmentajana. Olin koko tutkimusjakson joukkueen toiminnassa mukana keskimäärin 15- 25 tuntia viikossa, joten pystyin jatkuvasti seuramaan prosessia sekä vaikuttamaan normien muodostumiseen päivittäisellä työllä.

Luotettavuutta lisätäkseen olen pyrkinyt avaamaan intervention mahdollisimman näkyväksi raportoinnissa. Tämä tutkijan ratkaisujen avaaminen ja näkyväksi tekeminen onkin yksi todella tärkeä luotettavuuden teema laadullisessa tutkimuksessa. (Rovio 2002, 106).

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää jääkiekkjoukkueen ryhmätoimintaa normien avulla, ja saada käytännön esimerkki normien luomisesta jääkiekkjoukkueelle sekä tehdä teoriaosuus normeista. Työssäni käytetyt normit voisi mielestäni sellaisenaan siirtää moneen joukkueeseen, sillä normien noudattamisella on hyötyä joukkueen tehtävä- ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Kunnioitan muita joukkueen jäseniä ja joukkueen yhteisiä tavoitteita -normi korostaa kunnioittamista ja ryhmän yhtenäisyyttä, joka oli myös Munroen (1999) tutkimuksen mukaan yleinen joukkueille normiksi muodostuva osa-alue (Carron ym. 2005, 183). Toinen normi (*Teen kaikki harjoitukset parhaalla mahdollisella tavalla, koska silloin MINÄ kehityn*) ja sen tehtäväsuuntautunut motivaatioilmasto on monen tutkimuksen ja artikkelin (Nikander 2007; Jaakkola 2002; Dweck ja Legget, 1988; Nicholls, 1989; Ames, 1992; Roberts, 1992; Duda, 2001; Treasure – Roberts 1995) mukaan tärkeä urheilussa kehittymiselle (Treasure – Roberts 1995, 476- 477; Nikander 2007, 20).

Mielestäni tutkimuksen toteutuksen realistisuutta ja hyödynnettävyyttä lisäsi se, että olin koko tutkimuksen ajan joukkueen vastuvalmentajana. Tällöin pystyin käyttämään päivittäistä psyykkistä valmennusta, ja elin jatkuvasti vahvasti mukana joukkueen arjessa. Näin minulla oli vahva sisäinen ja toisaalta ulkoinen motivaatio kehittää normeja, sillä halusin nuorena ja melko kokemattomana valmentajana saada tulosta aikaiseksi. Todistetuksi siis vastuvalmentaja pystyy kaiken muun valmennuksen mukana tehokkaasti keskittymään normien kehittämiseen. Tutkimustani voisi käyttää esimerkiksi valmennuskoulutuksessa ryhmäilmiöiden hallinnan opettamisen tukena.

Kuten normikyselyn tuloksista huomaa, niin kaikissa kysymyksissä tapahtui muutoksia matkan varrella. Tulokset mielestäni todistavat, että valmennusteoilla ja tietyillä painotuksilla omassa valmennuksessa on vaikutusta tuloksiin. Kuitenkaan selkeää johtopäätöstä siihen, kuinka paljon normit kehittivät, työ ei anna. Merkittävyyttä ei p-arvoissa tullut millään osa-alueella, joten tämä työ ei vahvista normien kehittymistä tietoisella

valmentamisella. Vaikkakin useampi aikaisempi tutkimus (Asch 1952, Sherif 1936) esimerkiksi ryhmäpaineesta todistaa, että normeja muodostuu ihmisryhmille ja ne ohjaavat yksilön toimintaa. Voidaan myös todistaa, että normit parantavat ryhmän tehokkuutta (Taggar–Ellis 2007,105).

Tuloksena voi mielestäni pitää joitakin käyttämiäni valmennuksen keinoja, joita voi ottaa sellaisenaan mukaan omaan päivittäiseen valmennukseen. Esimerkiksi päivittäisen valmennuksen taulukko on mielestäni sellainen, ja valmentajien olisi syytä kopioida malli sekä kirjata siihen oman valmennusfilosofiansa mukaiset käyttäytymismallit, ja lopuksi keinot niiden kehittämiseksi. Toinen tärkeä tuotos työssäni oli mielestäni tehtäväsuuntautuneen motivaatioilmaston kehittäminen. Jotta motivaatioilmaston kehittäminen olisi suunnitelmallista ja johdonmukaista, olisi valmentajan hyvä tehdä Target- malli omasta valmentamisestaan.

Mielestäni valmentajan tulee kiinnittää ryhmän kiinteyteen riittävästi huomiota normeja rakentaessa. Ymmärsin valmentajana normit työkaluina ryhmän suorituskyvyn ohjaamiselle silloin, kun joukkueessa on korkea kiinteyden. Tehokkaan normin rakentamisessa on kiinnitettävä suurta huomiota myös riittävän hyvään ryhmän ilmapiiriin ja kiinteyteen. Hyvällä ilmapiirillä ja korkealla kiinteydellä on myös vaikutus normiin, koska korkean kiinteyden ryhmässä on yksilön helpompi sitoutua toimimaan yhteisten käyttäytymismallien ja odotusten mukaisesti. Valmentajan tulisi pyrkiä optimaaliseen kiinteyteen, joka on mielestäni tehtäväkiinteyden osalta todella korkea ja sosiaalisen kiinteyden osalta hieman matalampi. Tätä väitettä tukevat myös kiinteyteen ja normeihin liittyvät tutkimukset joita on esitetty raportissa. Uskon kehittyneeni työni myötä valmentajana ja tutkimusjakson kausi on ollut valmentajaurani merkittävin kausi tähän mennessä. Valmentajana kehittymisen lisäksi kehityin vielä enemmän tutkijana ja opiskelijana, sillä opinnäytetyön raportin kirjoittaminen on ollut minulle todella opettava ja kasvattava kokemus.

Jatkossa tutkittaessa normeja urheilujoukkueissa tulisi käyttää enemmän selkeitä mittareita, jolloin myös konkreettisia tuloksia saataisiin aikaan.

Esimerkiksi opinnäytetyön tehtävänormiin (*Teen kaikki harjoitukset parhaalla mahdollisella tavalla, koska silloin MINÄ kehityn*) voisi liittää selkeitä fyysisiä testejä, jossa toiselle ryhmälle muodostetaan normia fyysisen harjoittelun ohella, kun taas kontrolliryhmällä on samat fyysiset harjoitukset, mutta ei normin kehittämistä. Ryhmien kehittymistä seurattaisiin fyysisissä testeissä määrällisten mittareiden avulla.

Käyn työni lopuksi läpi normikyselyn antamia tuloksia, ja peilaan niitä tutkimuspäiväkirjaan sekä opinnäytetyön teoriaan. Tutkimuspäiväkirjasta otetut kohdat ovat *kursivoituja*, ja niiden perässä on tapahtuma-ajankohta sulkeissa. Näin saan koottua tutkimuksen tärkeimmät osa-alueet, ja pohdittua, mitä olisin voinut tutkijana tehdä toisin. Käytän jatkossa teen kaikki harjoitukset parhaalla mahdollisella tavalla, koska silloin MINÄ kehityn normista nimitystä **tehtävänormi**, ja kunnioitan muita joukkueen jäseniä ja joukkueen YHTEISIÄ tavoitteita normista nimitystä **kunnioitusnormi**.

Koska **sosiometrian** tulokset olivat tutkimuksessa odotusten mukaiset (Kuvio 15), saivat joukkueen virallisessa valta-asemassa olevat henkilöt eniten pisteitä (kapteeni ja vara-kapteenit). Muutenkin korkean taitotason omaavat pelaajat saivat kauttaaltaan enemmän pisteitä. Koska myös persoona vaikutti tähän, hiljaisemmat henkilöt saivat vähemmän ääniä.

Eniten valtaa		Sijat vertailussa
kapteeni	207	1
varakapteeni	200	2
varakapteeni	181	3

Kuvio 15. Sosiometrian tulokset

Ensimmäisen ja toisen normikyselyn välissä oli tapahtunut keskiarvon muutoksia. Niistä huolestuttavimpana oli kunnioitusnormin hyväksymisen huomattava lasku (0,52). Tähän uskoin vaikuttaneen joukkueen kiristynvä keskinäinen kilpailutilanne, johon vaikutti varsinkin valtakunnalliseen sarjaan pääseminen ja karsintapeliin pelaaminen. Näissä peleissä jouduimme usein tiivistämään kokoonpanoa, jolloin osa pelaajista jäi vähäiselle peliajalle.

Tähän valmentajana olisin pystynyt vaikuttamaan riittävän hyvällä **roolittamisella**. Roolien selkeyttäminen on tärkeää ja siitä on hyötyä esimerkiksi työyhteisössä (Rovio 2002, 28). Pelaajat haluavat tietää, että heillä on jokin tietty tarkoitus ja rooli joukkueessa. Esimerkiksi koulun käynnin lopettaneita oppilaita tutkittaessa on huomattu, että juuri tunne ryhmään kuulumattomuudesta johtaa lopettamiseen. Monesti joukkueurheilussa ainoa tarkoitus pelaajalle löydetään tehtäväroolista, vaikka jokaisesta pelaajasta pitäisi löytää potentiaalia, jota voi löytyä myös pelaajan persoonasta. (Nakamura 1996, 49, 66- 67.) Joukkueurheilun ollessa kaksiosoitteista (tehtävä ja sosiaalinen) pitäisi pelaajille löytää enemmän myös **sosiaalisia rooleja**, jota yritin toteuttaa tutkimuksessa, antamalla yhdelle pelaajalle dokumentin ohjaajan roolin.

Ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä suurin keskiarvon nousu (0,5) oli tapahtunut **minäsuuntautuneessa motivaatioilmastossa**, joka johtuu luultavasti kasvaneesta kilpailutilanteesta. Tämän perusteella lisäsin **tehtäväsuuntautuneen motivaatioilmaston** luomista, ja pyrin esimerkiksi testituloksien läpikäynnissä keskittymään pelaajan omien tuloksien kehittymiseen. Lisäksi henkilökohtaisella fysiikkaharjoituksella ja tavoitekeskusteluilla pyrittiin vaikuttamaan motivaatioilmastoon. Mielestäni tässä onnistuttiin yhä paremmin kauden edetessä, jota kommentti tutkimuspäiväkirjasta kuvaa hyvin:

”Pidimme taas tänään oman fysiikan kehityksen harjoitteen. Olin todella ylpeä pelaajistani. Kaikki ryhtyivät heti toimintaan, heillä oli selkeä suunnitelma ja he harjoittelivat ensiluokkaisella asenteella. Koen yhä tärkeämmäksi vastuun antamisen pelaajille” (tutkimuspäiväkirja 11.1.2012).

Tehtäväsuuntautunut motivaatioilmasto näkyi peleissä tuloksellisesti meidän onnistuessa nousemaan yhä useammin tappiotilanteesta, ja pitämään johtoasemamme. Normikyselyn mukaan tehtäväsuuntautunut motivaatioilmasto oli kasvanut melko vähän mutta tasaisesti: ote tutkimuspäiväkirjasta:

"Meillä oli illalla aivan mahtava ottelu! Nousimme 0-5 tappiutilanteesta 6-5 voittoon KalPaa vastaan. Ottelu oli loistava esimerkki tehtäväsuuntautuneesta ilmapiiristä ja sen toimivuudesta" (tutkimuspäiväkirja 14.1.2012) "Olimme alusta asti johdossa, mutta emme missään vaiheessa menneet paniikkiin vaikka vastustaja oli aina välillä lähempänä. Tästä todella kuvaavaa on se, että voitimme aina vastustajan maalin jälkeisen vaihdon. Pystyimme keskittymään peliin emmekä tulokseen" (tutkimuspäiväkirja 15.1.2012).

Mielestäni suurin vaikutus motivaatioilmaston luomisessa oli minun oman asennoitumisen muuttuminen yhä enemmän tehtäväsuuntautuneeksi. Huomasin valmentajana itse olevani hyvin minäsuuntautunut, ja uskoin sen vaikuttavan suuresti meidän pelaamisen alkukaudella.

Kunnioitusnormin keskiarvon laskeminen saattoi johtua myös **ryhmäpaineen** nostamiseen pyrkivistä valmennusteoista, joilla saatiinkin nostettua ryhmäpainetta ensimmäisen ja toisen kyselyn välissä. Koska pelaajien vuorovaikutustaidot olivat vielä rajallisia, palaute oli monesti negatiivista sen sijaan että se olisi ollut perusteltua ja rakentavaa. Ote tutkimuspäiväkirjasta:

Jouduin nostamaan positiivisuuden esille jälleen kerran. Palautetta saa ja pitää antaa (jotta ryhmäajattelu pysyy matalana), mutta sitä saa antaa myös positiivisella sävyllä ja rakentavasti. Uskoisin, että nykyään tämä on tuottanut ongelmia sillä pelaajat ovat vaikeassa murroksiässä ja taistelu peliajasta alkaa olla todellista (tutkimuspäiväkirja 14.1.2012).

Alku- ja välikyselyn välissä ryhmäpaineen keskiarvo nousi molempien normien kohdalla saman verran (0,39) silloin, kun kysymyksessä oli pelaajan oma vaatimustaso, jolloin pelaajat kokivat puuttuvansa enemmän normia rikkovaan käytökseen. Heistä alkoi myös muodostua **norminvalvoja** (Sekhar Sripada–Stich 2005, 11- 15), jota tuki myös havainnointini:

"Joukkueessa on mielestäni yleisilmeeltään konformismin taso lisääntynyt." (tutkimuspäiväkirja 29.11.2011)

Kuitenkin kysyttäessä muiden antamaa ryhmäpainetta, keskiarvo ei noussut tehtävänormissa kuin 0,07, ja kunnioitusnormissa muiden antama ryhmäpaine yksilöä kohden oli jopa laskenut. Uskon tässä tulleen yksilölle tarve vastata oman ryhmäpaineen nousseen, sillä siihen oli valmennuksen osalta pyritty vaikuttamaan paljon.

Ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä oli tehtävänormin sisäistyminen ja hyväksyminen kasvanut huomattavasti, joten normin kehittämisessä oli onnistuttu todella hyvin. Uskon vahvistumisen johtuvan tavoitekeskusteluista ja valmennuksen päivittäisestä vaatimustasosta. Vaatimustason huomaa hyvin tutkimuspäiväkirjasta, jossa seuraavanlaisia kommentteja oli melko paljon:

"Olen jaksanut yhä vaan korostaa jokaisessa harjoituksessa parhaansa tekemistä. (tutkimuspäiväkirja 9.11.2011). Jouduin palaamaan näissä treeneissä vaatimustasoon. Pelaajat sallivat itseltään puolittaisen suorituksen" (tutkimuspäiväkirja 14.11.2011).

Toisen ja kolmannen kyselyn välissä ryhmäpaine oli lähtenyt keskiarvojen mukaan kasvamaan huomattavasti, sillä molempien normien ryhmäpaine oli kasvanut 0,49 yksikköä. Yksilöt kokivat, että ryhmä painostaa heitä yhä enemmän mukautumaan normiin, ja havainto tulee esille myös tutkimuspäiväkirjasta:

"Tänään tuli loistava esimerkki siitä kuinka pelaajat uskaltavat vaatia toisiltaan suoritusta. Olen pyrkinyt siihen, koko intervention ajan, että pelaajat itse vaatisivat itseltään ja toisiltaan. Mielestäni kokonaisuudessa pelaajat ovat jo pitemmän ajan vaatineet itseltään paljon harjoittellessa. Tänään tuli siis

loisto esimerkki kasvaneesta vaatimustasosta myös muita kohtaan. Yksi pelaajistamme sanoi harjoitusten loppuvaiheessa tehdessämme kovaa harjoitusta toiselle pelaajalle, että ”älä tule tänne höntsäilemään” (tutkimuspäiväkirja 31.1.2012).

Ryhmäpaineen kasvu vaikutti myös ryhmän **kiinteyteen**, joka laski toisen ja kolmannen normikyselyn välissä. Tämä oli hyvä asia sosiaalisen laiskottelun välttämiseksi, mutta intervention kannalta kiinteyden lasku oli epäonnistuminen, sillä kiinteyteen pyrittiin vaikuttamaan toisen kyselyn jälkeen, ja minun havaintojeni mukaan kiinteyks oli noussut. Ote tutkimuspäiväkirjasta:

”Taas ennen peliä otin esille joukkuekaverin kannustamisen ja tukemisen. Sitä olikin nähtävissä. Esimerkiksi ennen peliä alkuhuudossa ja kaikessa muussa näkee joukkueen korkean koheesion. Pelaajat koputtelevat toisiaan kannustukseksi ja ennen peliä maalin edessä kokoontuessaan joukkue on todella tiivis ja huuto on kova” (tutkimuspäiväkirja 11.2.2012).

Toisaalta joukkue onnistui **tehtäväkiinteydessä**, sillä meidän tehtävän suorittaminen ryhmänä oli hyvää tutkimusjakson jälkimmäisellä puoliskolla. Tätä tukivat tulokset kevätjaksolla ja tutkimuspäiväkirja. Tutkimuspäiväkirjan havainto:

”Tänään koimme pelillisen ”nirvanan” ja puhtaasti viisikko ja joukkueetasolla joukkue onnistui ehkä paremmin kuin koskaan ennen” (tutkimuspäiväkirja 11.2.2012).

LÄHTEET

- Aaltola, J. – Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Helsinki: WSOY.
- Ahokas, M. – Ferchen, M. – Hankonen, N. – Lautso, A. – Pyysiäinen, J. 2008. Sosiaalipsykologia. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit OY.
- Beuchamp, M – Eys, M. 2007. Group Dynamics in Exercise and Sport Psychology. USA: Routledge.
- Burton, D. – Raedeke, T. 2008. Sport Psychology for Coaches. USA: Human Kinetics.
- Carron, A. – Hausenblas, H. – Eys, M. 2005. Group Dynamics in Sport. 3rd edition. USA: Sheridan books.
- Cassidy, T. – Jones, R. – Potrac, P. 2009. Understanding Sports Coaching – The Social, Cultural and Pedagogical Foundations of Coaching Practise. 2nd edition. USA: Routledge.
- Collins, D. 2011. Talent development: The game between the ears. Luento Science for Succes- seminaarissa Jyväskylässä 11.10.2011.
- Csikszentmihalyi, M. 2006. Kehittyvä minuus- visioita kolmannelle vuosituhannelle. Tallinna: Rasalas Kustannus.
- Danis, C. – Lee, A. Evolution of Norms in a Newly Forming Group. IBM TJ Watson Research Center.
- Erwin, P. 2005. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Helsinki: WSOY.
- Feldman, C. 1984. The Development and Enforcement of Group Norms. Academy of Management Rewiew 9/1984. 47.
- Heikkinen, H – Rovio, E – Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Vantaa: Dark OY.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hornsey, J. – Jetten, J. – McAuliffe, B. – Hogg, M. 2006. The impact of individualist and collectivist group norms on evaluations of dissenting group members. Journal of Experimental Social Psychology 42/2006. 57-68.

- Jaakkola, T. 2002. Changes In Students` Exercise Motivation, Goal Orientation, And Sport Competence As a Result Of Modifications In School Physical Education Teaching Practices. LIKES-Research Reports on Sport and Health 131. Jyväskylä.
- Karageorghis, C. Terry, P. 2011. Inside sport psychology. USA: Human Kinetics.
- Kauppila, R. 2010. Mielen voima – Suggestiot opetuksessa ja ohjauksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kidman, L. – Lombardo, B. 2010. Athlete-centered coaching- Developing Decision Makers. 2nd edition. Worcester: IPC Print Resources.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Matikka, L. – Roos-Salmi, M. 2012. Urheilupsykologian perusteet. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu 169.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Mauranen, K. – Puntila, E. 1995. Biostatistiikka. Kuopion yliopisto. Osoitteessa [http://www.uku.fi/~mauranen/bis/bis1toc .html](http://www.uku.fi/~mauranen/bis/bis1toc.html). 7.10.2012.
- Nakamura, R. 1996. The Power of Positive Coaching. USA: Jones and Bartlett Publishers International.
- Niemistö, R. 1998. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Nikander, A. 2007. Tehtäväsuuntautuneen motivaatioilmaston edistäminen miesten jalkapallojoukkueen valmennuksessa. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 203.
- Patterson, M. – Carron, A. – Loughhead, T. 2005. The influence of team norms on the cohesion- self- reported performance relationship: a multi-level analysis. Psychology of Sport and Exercise 6/2005. 479-493.

- Puhakainen, J. 1995. Kohti ihmisen valmentamista. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rovio, E. 2002. Joukkueellinen yksilöitä- Toimintatutkimus psyykkisen valmennuksen ohjelman suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnistapoikien jääkiekkjoukkueessa. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 133.
- Rovio, E. 2009. Ryhmäilmiöiden hallinta vaatii pysähtymistä ja herkistymistä. Valmentaja- lehti 3/2009. 22-25.
- Rovio, E. – Lintunen, T. – Salmi, O. 2009. Ryhmäilmiöt liikunnassa. Liikuntatieteellinen Seuran julkaisu nro 163.
- Ryan, M. – Deci, E. 2000. Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist 55/2000. 68- 78.
- Sekhar Stripada, C. – Stich, S. 2005. Framework for the Psychology of Norms. Innateness and the Structure of the mind. 6/2005. 1-40.
- Silen, M. 2011. Dia-sarja: Lomakkeen suunnittelun aloittaminen. Luento- Kuvailevan tilastotieteen kurssilla. Lapin yliopisto. Rovaniemi. 20.9.2011.
- Sulkunen, P. 1998. Johdatus sosiologiaan. Helsinki: WSOY.
- Taggar, S. – Ellis, R. 2007. The role of leaders in shaping formal team norms. The Leadership Quarterly 18/2007. 105-120.
- Tarvonen, S. 2011. Performance or coping- Daily rhythm as the basis for development. Luento Science for Succes- seminaarissa Jyväskylässä 11.10.2011.
- Toivonen, V-M. – Kiviaho, M. 1998. Tässä suhteessa. Jyväskylä: Gummerus.
- Treasure, D. – Roberts, G. 1995. Applications of Achievement Goal Theory to Physical Education: Implications for Enhancing Motivation. National Association for Physical Education in Higher Education 47/1995. 475- 489.
- Trninic, V. – Papic, V. – Dimec, T. 2008. Concepts of developing groups in sport games. Acta Kinesiologica 2/2008. 85-92.

- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Weinberg, R. – Gould, D. 2006. Foundations of Sport and Exercise Psychology. 4th edition. USA: Human Kinetics.

Liitteet**Liite 1**

Sosiometrinen valtasuhdemittari, mukailtu (Rovio 2002, 157).

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää joukkueemme sisäisiä valtasuhteita. Yksityiskohtaiset tiedot jäävät allekirjoittaneen tietoon. Kyselyn perusteella valitaan 3 pelaajaa teemahaastatteluihin. Kyselyä käytetään myös hyväksi normien kehityssuunitelmaa toteuttaessa ja suunnitellessa. Kaikki pelaajat pidetään anonyymeinä (nimettöminä) tuloksia analysoitaessa opinnäytetyössä.

Sinun tehtäväsi tässä kyselyssä on merkata nimen perään asteikolla 1-9, että kuinka paljon valtaa kyseisellä pelaajalla on joukkueessamme. On tärkeää, että käytät koko asteikkoa hyväksesi. Laita yhdeksän pelaajalle, jolla on eniten valtaa ja yksi pelaajalle, jolla on vähiten valtaa. Käytä samaa numeroa maksimissaan kolme kertaa. Jätä oma nimi tyhjäksi.

Pelaaja 1	_____
Pelaaja 2	_____
Pelaaja 3	_____
Pelaaja 4	_____
Pelaaja 5	_____
Pelaaja 6	_____
Pelaaja 7	_____
Pelaaja 8	_____
Pelaaja 9	_____

Pelaaja 10	_____
Pelaaja 11	_____
Pelaaja 12	_____
Pelaaja 13	_____
Pelaaja 14	_____
Pelaaja 15	_____
Pelaaja 16	_____
Pelaaja 17	_____
Pelaaja 18	_____
Pelaaja 19	_____
Pelaaja 20	_____
Pelaaja 21	_____
Pelaaja 22	_____
Pelaaja 23	_____
Pelaaja 24	_____
Pelaaja 25	_____
Pelaaja 26	_____

Liite 2

Normikysely, mukailtu (Rovio 2002 155-156).

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää kahden eri normin muodostumista ja ilmentymistä yksilöllä ja ryhmässä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaukset ovat anonyymejä ja niistä ei voi erottaa yksilöitä.

Seuraavien kysymysten tavoitteena on arvioida SINUN mielepidettäsi. Vastaa siis rehellisesti ja vain omasta näkökulmastasi. Ympyröi se numero, joka kuvaa kysytyn asian tasoa tällä hetkellä. Kymmenen on korkein ja yksi on matalin numero.

1. Minä vaadin itseltäni parasta mahdollista suoritusta jokaisessa harjoituksessa

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

2. Saan korjaavaa palautetta muilta joukkueen pelaajilta, jos en anna kaikkeani jokaisessa harjoituksessa

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

3. Vaadin pelikavereiltani parasta mahdollista suoritusta kaikissa harjoituksissa

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

4. Arvioin kehitystäni suhteessa omiin testituloksiini

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

5. Arvioin kehitystäni suhteessa muihin pelaajiin

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

6. Uskon, että minä pystyn määräämään ja hallitsemaan omaa kehitystäni

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

7. Koen tarvetta tehdä kaikki harjoitukset parhaalla mahdollisella tavalla, myös silloin kun kukaan ei valvo minua

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

8. Kunnioitan muita joukkueeni jäseniä ja joukkueeni tavoitteita

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

9. Muut ryhmäni jäsenet puuttuvat toimintaani, jos en kunnioita muita pelaajia ja yhteisiä tavoitteitamme

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

10. Puutun pelikavereideni kunnioituksen puuttumiseen

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

11. Joukkueemme on yhtenäinen pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

12. Nautin osallistumisesta tämän joukkueen yhdessäoloon

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

13. Mielestäni on tärkeää kunnioittaa joukkueen muita pelaajia ja tavoitteita

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

Liite 3

Kehityssuunnitelma syksyllä 2011

Ajankohta	Tavoite	Keinot
23-25.9 ja 30.9	Alkukartoitus	Normikysely, sosiometri
1.10	Normin hyväksyminen	Luento; Miksi kyseiset normit ovat hyväksi joukkueelle?
2.10	Normin hyväksyminen	Ryhmän valtahenkilöiden kanssa henkilökohtaiset haastattelut
19-20.11	Koheesion edistäminen	Joukkuetapaaminen; vuorovaikutusta, pienryhmiä ym. tyrvallisuuden tunne → ryhmäajattelua pois (vrt. tulokset), analysoidaan peliä pienryhmissä; käydään läpi, että kuinka palautetta annetaan ja kuinka se perustellaan
19-20.11	Ryhmäajattelun vähentäminen	Vuorovaikutuksen vapauttaminen, turvallisuuden tunne; oman mielipiteen voi kertoa aina, mutta on oltava valmis perustelemaan se
Aina testin jälkeen	Tehtäväsuuntautunut motivaatio-ilmasto.	Jokaisen testin jälkeen käyt pelaajan kanssa henkilökohtaisesti

		hän testituloksensa läpi.
11.11.2011	Tehtäväsuuntautunut motivaatio-ilmasto. Vaatimustason suuntaaminen.	Palaveri: Uuden sarjan alkaessa (valtakunnallinen 1-divari) kävimme läpi tavoitteen asettelun. Tarkoitus on olla asettamatta tulostavoitteita. Ainoastaan tavoitteet kehitymiselle sekä yksilö-, että joukkueetasolla. Jatkuva kehitymistä tullaan myös vaatimaan.
20.11.2011	Vuorovaikutusharjoitus, autonomian tunne, ryhmätyö, oman suorituksen analysointi	Pienryhmissä 3-4 henkilöä katsottiin edellisen illan peliä läpi ja pelaajat analysoivat suorituksia ryhmissä. Huomiota kiinnitettiin myös pienryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen (perustellut mielipiteet).
26.11.2011	Vuorovaikutusharjoitus, autonomian tunne, ryhmätyö, oman suorituksen analysointi	Sama harjoitus taas kuin edellisellä kerralla. Nyt vuorovaikutuksessa pyrittiin pääsemään avoimeen vuorovaikutukseen. Jokainen kertoisi mielipiteensä.

3.1.2012	Autonomian vuorovaikutus	tunne,	Pelaajat kyselyyn keinoista meidän peliämme. Esille nousi vuorovaikutuksen osalta positiivisen palautteen puuttuminen. Asia nostettiin esille kyselyn jälkeen ja pohdittiin kunnioittamista ja sitä kautta positiivista palautetta.
Koko kauden aikana. Jokaisen pelaajan kanssa kaksi kertaa 20- 30 min.	Tavoitteen pelaajille usko ja ymmärrys vastuullisuudesta omaan kehitykseen.	asettelu:	Jokaisen pelaajan kanssa tehdään tavoitematriisi, jota päivitetään kerran kauden aikana. Tavoitematriisi keskustelussa pelaaja saa itse määritellä kehityskohteensa ja vahvuutensa. Hän saa valmentajilta neuvoja harjoittelun suhteen.
3.2-5.2.2012	Koheesion vastuun monipuolisesti.	nosto, antaminen	Kuvaamme tältä viikonlopulta dokumentin. Pelaajat ovat itse vastuussa dokumentin kuvaamisesta ja siinä olevista videopätkistä.
4.2.2012	Koheesion nosto		Viikonlopun teeman

		(Joukkue olemme ME) mukaisesti pidimme koheesio-, luottamus-, ja ryhmän ongelmanratkaisu-harjoituksia.
3-5.2.2012	Tehtäväsuuntautunut motivaatioilmasto	Kehityspalaveri pelaajan kanssa henkilökohtaisesti tavoitematriisin ja testitulosten pohjalta

Liite 4

Psyykkisten ominaisuuksien jokapäiväinen kehittäminen.

Psyyk.ominaisuus	Keinot	Perustelut
Vaatimustaso, itseltä ja (ryhmäpaine)	vaadit muilta Valmentaja muistaa korostaa korkeaa päivittäistä toimintaa ja perustella vaatimuksensa tarvittaessa joka harjoituksessa	Perustelemalla omat vaatimukset (esim. on aina pelaaja voi täysillä) hyväksyä vaatimustason (normin) ja vaatia sitä myös muilta.
Autonomian ja pätevyyden tunne	ja Annat pelaajan vaikuttaa omaan harjoitteluun. Kysytään pelaajien mielipiteitä. Pelaajilla on valvotusti, mutta omalla harjoitusohjelmalla oman fysiikan kehittämispäivä kerran viikossa. Pelaajat määrittelevät omat tavoitteensa yhdessä valmentajan kanssa sekä sen kuinka niitä kehitetään.	lhminen kaipaa autonomian ja pätevyyden tunnetta. Eli tarvetta itseohjauvuuteen ja oman toiminnan kontrollointiin sekä toiminnan vaikuttavuuteen. Ihmisen tehokkuuden tunne kasvaa ja kontrollin tunne omiin suorituksiin sekä kehitykseen kasvaa.
Harjoitteluun perustuvan tiedon lisääminen.	Pidetään luentoja harjoittelun perusteista, jaetaan ohjelappuja niihin liittyen, kerrotaan harjoittellessa aina	Kun pelaajat tiedostavat harjoittelun perusteet he voivat kehittää itseään omatoimisesti ja tuntevat pystyvänsä

	perusteet harjoitteen vaikuttamaan omaan pitämiselle ja kysellään kehitykseen. pelaajilta harjoittelun perusteista.	
Tehtäväsuuntautunut motivaatioilmasto	Target-malli.	Tehtäväsuuntautuneet yksilöt suorittavat useammin taitojensa mukaan, yrittävät kovempaa, eivät keskeytä tai luovuta suoritusta sekä valitsevat vaikeampia tehtäviä
Liittymisen tarve	Valmentaja käyttäytyy yksilöä kunnioittavasti jatkuvasti. Kunnioittaa pelaajia on heille rehellinen	Liittymisen tarve on yksi ihmisen kolmesta primääristä psykologisesta tarpeesta, ihmisellä on tarve välittää toisesta
Ryhmäajattelun vähentäminen	Valmentaja antaa rehellistä avointa palautetta. Hän muistaa vaatia sitä myös pelaajilta, sekä hänelle itselleen, että toisille pelaajille. Vuorovaikutuksessa korostetaan avoimuutta ja sitä, että asiat riitelevät ei ihmiset	Tällä tavalla pelaajat ovat valmiita antamaan palautetta toisille pelaajille.
Koheesio	Valmentaja luo turvallisuuden tunnetta pelaajille olemalla avoin	Korkea koheesio aiheuttaa parempaa normien noudattamista.

kaikille kysymyksille ja Se lisää ryhmäpainetta
ehdotuksille. normien

Valmentaja seuraa noudattamiseksi.

pelaajien sosiaalista

kanssakäymistä ja

puuttuu välittömästi

epäkohtiin. Valmentaja

korostaa jatkuvasti

joukkuepelin merkitystä.
